



## Magdalena Prorok\*

# Podjęmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych Część II: praktyczny wymiar procesu decyzyjnego

*Istotną cechą mądrego menedżera jest sceptycyzm  
i znajomość granic własnej niewiedzy<sup>1</sup>.*

## Wprowadzenie

Organizacja tworzy przestrzeń, w której ludzie mają możliwość zweryfikować efekty swoich przemyśleń, intuicji i doświadczeń. Podjęmowanie decyzji nie jest wyłącznie domeną osób na stanowiskach kierowniczych. Złożoność i zróżnicowanie grup interesariuszy, których dotyczą konsekwencje podejmowanych decyzji, wymagają wiedzy i doświadczenia nie tylko jednostki odpowiedzialnej za decyzję, ale wsparcia i uwzględnienia zdania zespołów bądź specjalistów z różnych dziedzin, a także wspomnianych grup interesariuszy.

W literaturze z zakresu zarządzania spotykamy inną optykę zarządzania kryzysowego; najczęściej dotyczy organizacji o charakterze komercyjnym i ich roli w sytuacji kryzysowej. Sytuacja kryzysowa w tym ujęciu rozumiana jest nieco szerzej niż w przypadku zarządzania kryzysowego w państwie z racji większej listy czynników mogących stanowić przyczynę kryzysu w organizacji komercyjnej, co wpływać może na jej pozycję, a nawet istnienie.

Kompetencje menedżerów przy podejmowaniu decyzji w sytuacjach kryzysowych przekładają się u współpracowników i samych menedżerów na przeświadczenie

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

<sup>1</sup> C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wrocław 2001, s. 293–294.

o potrzebie umiejętności radzenia sobie z takimi wyzwaniami. Traktowanie sytuacji kryzysowej w kategorii wyzwania sprawia, że stajemy się świadomi zagrożeń, ale uważamy je również za szansę. Wypracowanie odpowiedniego podejścia do sytuacji kryzysowych jest bowiem podstawą budowania zaufania.

## Kompetencje wymagane w procesie podejmowania decyzji

Sytuacje kryzysowe są zaliczane do zdarzeń trudnych bądź zaskakujących, charakteryzuje je nieoczekiwany zwrot sytuacji bądź nieprzewidziana reakcja innych osób. Mogą one wymagać szeregu zmian, polegających na reorganizowaniu myślenia, zachowań albo poszukiwaniu nowych zasobów. W sytuacji kryzysowej menedżer rzadko bywa na nią właściwie przygotowany<sup>2</sup>. Pomoc w kryzysie nazywana jest interwencją kryzysową i sprowadza się do reagowania w sposób elastyczny oraz szybki<sup>3</sup>.

Szeroki kontekst sytuacji kryzysowych (o czym było już wzmiankowane) sprawia, że reagowanie na tego typu sytuacje jest poważnym wyzwaniem. Zdarza się również postawa unikania bądź rezygnacji z dążeń, aby nie stać się uczestnikiem takiej sytuacji. Nawet osoby doskonale przygotowane do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi muszą pokonać trudności wynikające z wychodzeniem z sytuacji kryzysowej.

Od decydenta w obliczu sytuacji kryzysowej wymaga się niezachwianej pewności działania i dokonywania takich wyborów, które będą optymalizowały bilans korzyści i strat.

Definicje pojęcia kompetencji wskazują na konieczny do wzięcia pod uwagę kontekst; są one bowiem charakterystyczne dla określonych sytuacji i powinny być analizowane w kontekście danej organizacji. Nie są z pewnością tylko i wyłącznie formalnym zaświadczeniem potwierdzającym kwalifikacje zawodowe, lecz przede wszystkim umiejętnością pozwalającą dostosować się do zmiennych warunków funkcjonowania danej organizacji, a tym samym zapewnić skuteczność i sprawność działań organizacyjnych. Można zatem rozumieć kompetencje jako<sup>4</sup>:

- zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników,
- zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.

Podejmowanie decyzji wymaga dysponowania zestawem kompetencji, według Grzegorza Rydlewskiego są to<sup>5</sup>:

- po pierwsze, konieczność ciągłego doskonalenia swoich kompetencji,
- po drugie, zdolność dostrzegania istniejących potrzeb i możliwości,
- po trzecie, twórcze rozwiązywanie problemów, z zachowaniem całościowego spojrzenia także na inne sprawy,
- po czwarte, odpowiedzialna postawa,

<sup>2</sup> W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005, s. 70.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2013, s. 15.

<sup>5</sup> G. Rydlewski, *O skutecznym działaniu w polityce*, Warszawa 2004, s. 153–157.

- po piąte, w chwili podejmowania decyzji będziesz sam. Chodzi o samotność wynikającą z jednostkowej odpowiedzialności za podejmowane decyzje,
- po szóste, panowanie nad występującym nieuchronnie stresem i napięciami,
- po siódme, wiara w możliwość powodzenia, również w sytuacjach trudnych, także wtedy, gdy na pozór nic nie uchroni przed porażką,
- po ósme, z każdej sytuacji można wybrać. Przywódcę interesuje wyjście najlepsze,
- po dziewiąte, podejmowane decyzje są wypadkową wielu preferencji.

Przywódcy coraz częściej starają się wiedzieć wszystko i te starania pozbawiają ich swobody<sup>6</sup>. To zdanie Malcolma Gladwella jest wynikiem chęci sprawowania kontroli i decydowania o wszystkim, co nie jest możliwe. Na niemożność takiego przywództwa wpływają ograniczenia fizyczne, psychiczne, logistyczne, komunikacyjne i wiele innych.

Ze względu na specyfikę sytuacji kryzysowych wymagane jest prezentowanie pewnego zestawu kompetencji, które sprawiają, że decydent będzie gotów podejmować optymalne decyzje. Jedną z kompetencji jest sprawność działania pod presją czasu, a umiejętność szybkiego podejmowania decyzji wydaje się nie do przecenienia. Kolejną wiąże się z wykorzystaniem wiedzy cichej, która powstaje w drodze zdobywania doświadczeń i wiąże się z prywatnym osądem i intuicją. Zastosowana w ten sposób intuicja jest prawie natychmiastowym procesem poznawczym, za pośrednictwem którego menedżerowie rozpoznają znane wzorce<sup>7</sup>, a to zwiększa skłonność do akceptowania ryzyka towarzyszącego podejmowanym decyzjom.

Następnym przywołanym już elementem jest intuicja, do której zwykle odwołują się decydenci, gdy ilościowe dane są niedostępne. Kierownicy wyższych szczebli muszą dokonywać analiz sytuacji, wykorzystując swoją intuicję zarówno na etapie oceny sytuacji, jak i na etapie generowania rozwiązań<sup>8</sup>. „Intuicja jest najczęściej wykorzystywana w sytuacjach deficytu informacyjnego. Podejmowanie decyzji w takich okolicznościach w naturalny sposób implikuje ryzyko”<sup>9</sup>. W.H. Agor dodaje, że „istnieją pewne okoliczności i sytuacje, w których odwołanie się do intuicji stanowi najbardziej przydatną albo wręcz jedyną podstawę podejmowania decyzji (na przykład na najwyższym szczeblu zarządzania, podczas kryzysów, w przypadku nagłych zmian i tam, gdzie liczba faktów jest ograniczona)”<sup>10</sup>. „Jednocześnie podstawę działania w sytuacjach kryzysowych stanowi zaufanie i wiarygodność będące wartościami, które trzeba chronić”<sup>11</sup>.

Badania przeprowadzone w 154 organizacjach potwierdziły w praktyce postawioną hipotezę, że kadra kierownicza tendencyjnie postrzega otoczenie zewnętrzne firmy jako główną płaszczyznę powstawania kryzysów. Tymczasem kryzysy mają charakter wielowymiarowy, objawiając się jednocześnie lub sekwencyjnie w większości

<sup>6</sup> M. Gladwell, *Błysk. Potęga przeczuca*, tłum. A. Skucińska, Kraków 2007, s. 138.

<sup>7</sup> *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Kraków 1998, s. 149; zob. też B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Warszawa 2006, s. 127.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 192–194.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 155.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 274.

<sup>11</sup> U. Podraza, *Kryzysowe public relations*, Warszawa 2009, s. 9.

funkcji organizacji i wymagają podejmowania kompleksowych działań<sup>12</sup>. Konkluzja badań dotyczących kryzysu w organizacjach sprowadza się do trzech wniosków<sup>13</sup>:

- 1) brak umiejętności w zakresie zwalczania kryzysu, ponieważ kadry menedżerskie nie są przygotowane do podejmowania racjonalnych decyzji w warunkach kryzysu;
- 2) podejmowane działania mają charakter doraźny, nie mają strategicznego znaczenia dla przetrwania organizacji;
- 3) kryzys w polskich organizacjach ma charakter kryzysów tłących się i utrwalających negatywne skutki w dłuższym okresie.

Niska skuteczność podejmowanych działań interwencyjnych wynika nie tylko z samooceny dokonanej przez pytanym menedżerów. Eksperti sugerują, że wyższą efektywność przynoszą działania o charakterze strategicznym. Wśród najwyższej ocenionych decyzji, z punktu widzenia ich skuteczności w walce z kryzysem, wymienia się: innowacje, restrukturyzację organizacyjną i finansową oraz pozyskanie partnera strategicznego<sup>14</sup>.

Praca osób podejmujących decyzje ma charakter coraz bardziej złożony i na jej wyniki składa się praca wielu podmiotów. Skuteczność natomiast opiera się na odpowiedzialności i dobrej woli osób mających pośredni i bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje. Możliwość radzenia sobie z niespotykanymi dotąd zagrożeniami i niebezpieczeństwami determinowane są wyznawanymi wartościami, u których podstaw leży zaufanie. Między zaufaniem a reputacją istnieje korelacja dodatnia, oznacza to że organizacje cieszące się dobrą reputacją obdarzane są również większym zaufaniem pracowników<sup>15</sup> i interesariuszy nawiązujących interakcje na różnych płaszczyznach współpracy z organizacją.

Zaufanie wydaje się standardem organizacji, jednak nie tak łatwo je zdobyć. Zaufanie stanowi przejaw wiary w bieżące i przyszłe działania podejmowane przez podejmujących decyzje<sup>16</sup>. Oparte jest na pewnego rodzaju przewidywalności konsekwencji działań. Z problemem zaufania związane jest pojęcie kontraktu psychologicznego, oznacza ono, że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji<sup>17</sup>. Jego istnienie jest niezbędne do kształtowania harmonijnych relacji pomiędzy pracownikiem a firmą, wskazuje jednocześnie na wspólny zbiór celów i wartości. Anna Zarębska, pisząc o świadomych organizacjach, uważa, że przywództwo i wielopłaszczyznowy rozwój ludzi polegają głównie na tworzeniu relacji i świadomym budowaniu zaufania.

<sup>12</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2003, s. 275, 276.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 270–271.

<sup>15</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Kraków 2009.

<sup>16</sup> M. Bugdoł, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Kraków 2006, s. 22.

<sup>17</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 278.

## Determinanty procesu podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych

Dynamika zmian występujących w otoczeniu organizacji sprawia, że podejmowanie decyzji jest coraz trudniejsze. Ilość i różnorodność informacji zwiększa odpowiedzialność zarządzających za podjęte decyzji i wyniki działań. W tych złożonych warunkach do cech charakterystycznych zarządzania zalicza się: krótki czas na wypracowanie decyzji; asymetrię informacji o możliwościach własnych i konkurencji; wzrost odpowiedzialności zarządzających za skutki podjętych decyzji. Oznacza to, że wszelkie oddziaływania wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na skuteczność podejmowanych decyzji.

Skuteczność rozumiana jest jako zdolność radzenia sobie z ciągłymi zmianami, zamiast dążenia do utrzymania stabilności, tworzenie relacji z partnerami zewnętrznymi zamiast koncentrowania się na samowystarczalności<sup>18</sup>. Przejawem sprawności jest skuteczność rozumiana jako zdolność osiągania celów<sup>19</sup>. Miarą skuteczności jest stopień osiągania celów lub zbliżania się do ich osiągnięcia<sup>20</sup>. Celowość działań stanowi atrybut skuteczności. Pojęcie efektywności rozumie się jako osiąganie cennych rezultatów, niekoniecznie związanych z celem<sup>21</sup>. Działanie nieskuteczne może być efektywne, jeżeli wynik jest pozytywny. Zatem każde działanie skuteczne jest efektywne, efektywne natomiast nie musi być skuteczne<sup>22</sup>.

Siedem zasad sprawnego działania<sup>23</sup>:

- 1) zasada działania zorganizowanego – wyniki mogą być różne w zależności od kolejności podejmowanych działań i wykorzystywanych metod, technik i narzędzi,
- 2) optimum między specjalizacją a urozmaiceniem pracy,
- 3) aktywizacja działania i minimalizacja interwencji,
- 4) kunkcja i antycypacja – podejmowanie działań we właściwym czasie; tam gdzie to korzystne szybkie reagowanie, tam gdzie sytuacja przymusowa i niekorzystna zwlekanie z podjęciem działania,
- 5) optimum w tworzeniu rezerw np. zasobów wiedzy,
- 6) koncentracja i wszechstronność,
- 7) scalanie działań.

Sprawne działanie przejawia się w znalezieniu rozwiązania najlepszego w danej sytuacji w oparciu o wymienione zasady, które mogą być zastosowane jako kryteria<sup>24</sup>.

Osoby podejmujące decyzje i zainteresowane optymalizowaniem podejmowanych decyzji charakteryzuje<sup>25</sup>:

- otwartość informacyjna,

<sup>18</sup> A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z. 20, red. M.G. Woźniak, *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Rzeszów 2011, s. 47–48.

<sup>19</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Bieniok, Katowice 2003, s. 82.

<sup>20</sup> J. Zieleniewski, *Prakseologia a teoria organizacji*, „Prakseologia” 1974, nr 2, s. 20.

<sup>21</sup> T. Pszczołowski, *Dylematy sprawnego działania*, Warszawa 1982, s. 159.

<sup>22</sup> A. Mazurkiewicz, *op. cit.*, s. 49.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 53–55.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 54, 56.

<sup>25</sup> B. Mikula, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 31.

- efektywność komunikowania,
- efektywna interpretacja informacji,
- efektywna dystrybucja informacji i wiedzy,
- benchmarking,
- zespołowość,
- partycypacja w zarządzaniu.

Wszystkie wymienione cechy sprzyjają optymalizowaniu procesów związanych z informacją, wiedzą i komunikacją. Skuteczność podejmowanych decyzji M. Gladwell sprowadza do dwóch obszarów<sup>26</sup>:

- po pierwsze, polega na godzeniu rozważli z instynktem;
- po drugie, w skutecznym podejmowaniu decyzji liczy się oszczędność – „obciążanie procesu decyzyjnego nadmiarem informacji [...] utrudnia dokonanie trafego wyboru”<sup>27</sup>.

Dlaczego podejmowanie decyzji w oparciu o intuicję może okazać się korzystne w sytuacjach kryzysowych?

- po pierwsze, skrócenie czasu podejmowania decyzji poprzez wykorzystywanie intuicji do głębokiego obejścia analizy i poruszania się błyskawicznie, dochodząc do zadowalającego rozwiązania. Zastosowana w ten sposób intuicja jest prawie natychmiastowym procesem poznawczym, za pośrednictwem którego menedżerowie rozpoznają znane wzorce<sup>28</sup>;
- po drugie, większa skłonność do akceptowania ryzyka towarzyszącego podejmowanym decyzjom. „Badania przeprowadzone przez Charlesa Forda wykazały, że w postawie wobec podejmowania decyzji być może najbardziej charakterystyczną cechą odróżniającą osoby kierujące się intuicją od innych jest skłonność tych pierwszych do podejmowania decyzji w dużym stopniu ryzykownych”<sup>29</sup>.

Jerzy Penc podkreśla, że decydowanie jest procesem trudnym, wymagającym rzetelnej wiedzy, informacji, wyobraźni i intuicji, a także kultury myślenia<sup>30</sup>. Wydaje się, że decyzje podejmowane są w sposób racjonalny, nic bardziej mylnego, większości decyzji towarzyszą emocje, uprzedzenia, unikanie i niechęć do podejmowania decyzji.

W zarządzaniu kryzysowym jeden pełny cykl decyzyjny przebiega w czterech podstawowych, łączących się i przenikających wzajemnie fazach decyzyjnych<sup>31</sup>:

- ustalenie położenia – proces ciągłego pozyskiwania, gromadzenia, porządkowania i przetwarzania informacji,
- planowanie – ocena sytuacji kryzysowej, podjęcie decyzji, opracowanie zamiaru, planu reagowania oraz dokumentów dyrektywnych dla podległych i podporządkowanych podmiotów (jednostek) wykonawczych,
- stawianie zadań – przekazanie zadań wynikających z przyjętego zamiaru działania, kontrola – sprawdzenie efektów.

<sup>26</sup> M. Gladwell, *op. cit.*, s. 135.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 136.

<sup>28</sup> *Intuicja w organizacji...*, *op. cit.*, s. 127.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 145.

<sup>30</sup> J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji*, Warszawa 2007, s. 177.

<sup>31</sup> E. Nowak, *Współczesne poglądy na zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – aktualne wyzwania*, red. M. Włodarczyk, A. Mariański, Łódź 2009, s. 39–65.

Za szczególnie istotne elementy zarządzania kryzysowego uznaje się<sup>32</sup>:

- komunikację, która warunkuje sprawność realizacji zadań. Istotna jest również komunikacja ze środowiskami, których dotyczy sytuacja kryzysowa, i odpowiednie przekazywanie informacji,
- przewodzenie, w tym umiejętność szybkiego podejmowania działań, delegowanie uprawnień, korzystanie z rad specjalistów,
- motywowanie, do zwiększonego wysiłku i do radzenia sobie ze złożonością, którą jest sytuacja kryzysowa,
- współdziałanie różnych jednostek na co dzień niewspółpracujących ze sobą,
- przefadowanie informacyjne<sup>33</sup> – wymaga umiejętności selekcjonowania informacji istotnych od tych, które zabierają czas i pochłaniają energię, ale nie stanowią wartości w podejmowaniu decyzji,
- czujność i umiejętność reagowania z wyprzedzeniem na pojawiające się wyzwania (przedsiębiorczy menedżerowie nie boją się zmian i postrzegają je jako coś normalnego i potrzebnego).

Należy niestrudzenie podkreślać często marginalizowaną problematykę, determinującą reagowanie w sytuacjach kryzysowych, w postaci kultury organizacyjnej: czy opiera się na współzawodnictwie, czy na współpracy; występowania bądź braku zaufania.

Budowanie zaufania jest procesem czasochłonnym i wymagającym szczególnego podejścia do współpracowników. Nie ulega wątpliwości, że sytuacja kryzysowa jest emocjonalnie trudna, każdy z nas inaczej reaguje w takich sytuacjach. Indywidualne reakcje, nietolerancja sytuacji kryzysowych może wpływać również na innych. Pewne reakcje, takie jak odczuwanie i przejawianie strachu może komplikować drogę dojścia do rozwiązania, a jednocześnie zaburzać poczucie bezpieczeństwa współpracowników.

Urszula Podraza, opisując w książce studia przypadków związane z sytuacjami kryzysowymi w optyce *public relations*, formułuje jednocześnie listę dobrych i złych praktyk, które zastosowały opisywane organizacje (rys. 1).

Umiejętność wyciągania wniosków z wyżej wymienionych praktyk może pozwolić uniknąć popełniania tych samych błędów oraz doskonalić umiejętności radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi.

Poważnym problemem, który dotyka współcześnie wielu obszarów działalności człowieka, jest krótkowzroczność przejawiająca się myśleniem krótkoterminowym, nieuwzględniającym długofalowych konsekwencji podejmowanych działań, wywołując w ten sposób negatywne rezultaty w dalszej przyszłości. Krótkoterminowość poprawy sytuacji wynika ze słabości przywództwa, jakie prezentują kierujący organizacjami<sup>34</sup>.

Innym bolesnym doświadczeniem w skali światowej był partykularny interes, który przyczynił się do powstania kryzysu finansowego w 2008 roku. Bo przecież właśnie oszustwa pracowników Banku Lehman Brothers rozpoczęły wówczas „efekt domina”,

<sup>32</sup> K. Sienkiewicz-Małjurek, F.R. Krynojewski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Warszawa 2010, s. 59–66.

<sup>33</sup> E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, Warszawa 2007, s. 35.

<sup>34</sup> M. Miętek-Bechta, *Menedżer gwiazda czy zwykły despota? – studium przypadku*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec–sierpień 2013, s. 169.

doprowadzając do największego nowożytnego kryzysu finansowego. Współcześnie wielu ekspertów uznaje, że ten stan był wywołany nie złą polityką gospodarczą czy monetarną rządów, ale deficytem etyki w biznesie. A przy okazji okazało się, że okres prosperity rynkowej wcale działań etycznych nie gwarantuje. Tymczasem to nie kryzys doprowadził do działań nieetycznych, ale działania nieetyczne – do kryzysu<sup>35</sup>.

Rysunek 1. Dobre i złe praktyki w sytuacjach kryzysowych

Dobre praktyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystanie z zewnętrznych konsultacji w zakresie zarządzania sytuacją kryzysową,</li> <li>• przyjęcie postawy współpracy między kierownictwem a zewnętrznymi konsultantami,</li> <li>• zaangażowanie kierownictwa w zarządzanie kryzysem,</li> <li>• udzielanie wsparcia i zadośćuczynienie pokrzywdzonym,</li> <li>• wykorzystanie doświadczeń kryzysowych,</li> <li>• postawa proaktywna,</li> <li>• antycypacja kryzysu – przygotowanie scenariuszy rozwoju wydarzeń i działań prewencyjnych,</li> <li>• działania informacyjne i edukacyjne,</li> <li>• strategia otwartości i przejrzystości,</li> <li>• szybkość reakcji, działania, dobra organizacja pracy,</li> <li>• wdrożenie programu naprawczego,</li> <li>• poddanie się procedurom kontrolnym,</li> <li>• działania pokryzysowe.</li> </ul>
Złe praktyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lekceważenie pierwszych sygnałów kryzysu,</li> <li>• mała aktywność komunikacyjna, brak systematycznych działań budujących wizerunek firmy,</li> <li>• brak planów i procedur kryzysowych,</li> <li>• chaotyczne działania,</li> <li>• brak dialogu, blokada informacyjna „postawa obłożonej twierdzy”,</li> <li>• rozmyty przekaz,</li> <li>• postawa pasywna,</li> <li>• zrzucanie bądź rozmycie odpowiedzialności,</li> <li>• brak umiejętności perswazyjnych,</li> <li>• brak wiedzy,</li> <li>• niefrasobliwość, brak empatii.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie U. Podraza, *op. cit.*, s. 36, 55, 56, 75, 105, 126, 148, 160, 179, 204, 238, 255.

W sytuacji kryzysowej, której często towarzyszy odczuwanie zagrożenia, bardzo łatwo ulec pokusie poszukiwania dróg na skróty, stanowiących próbę ukrycia winy, uniknięcia, przesunięcia odpowiedzialności, lękami przez podejmowaniem decyzji w sytuacjach, gdzie wybór jest ograniczony do mniejszego zła. To wszystko

<sup>35</sup> A.J. Blikle, *Czy etyka w biznesie się oplaca?*, [http://www.moznainaczej.com.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=346:czy-etyka-w-biznesie-sie-oplaca&catid=83:gospodarka-i-spooleczenstwo&Itemid=1130](http://www.moznainaczej.com.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=346:czy-etyka-w-biznesie-sie-oplaca&catid=83:gospodarka-i-spooleczenstwo&Itemid=1130) [dostęp: 18.09.2014].



i znacznie więcej może być przyczyną nieetycznych zachowań. Etyczne zachowania to takie, które nie uwłaczają naturze ludzkiej a niegodziwe zachowanie uwłacza naturze ludzkiej.

## Podsumowanie

Podjmowanie decyzji w obszarze zarządzania kryzysowego w kategoriach archetypu ma postać dynamiczną, której kształt z każdą sytuacją będzie ulegał zmianom, wzbogacany o nowe – dotychczas nieuwzględniane – elementy.

W warunkach wzmożonej i powszechnej burzliwości otoczenia, zarządzający organizacjami zobligowani są do zaangażowania wszystkich sił, by dostosowywać się (odpowiednio reagować) do zmian zachodzących w otoczeniu. Z punktu widzenia podejmowania decyzji we współczesnych warunkach występuje większa potrzeba prezentowania pewnych kompetencji, które korelują dodatnio z dynamiką współczesnego świata. Jedną z kluczowych kompetencji jest praca nad poprawą zdolności komunikacyjnych, które ich dysponentowi pozwalają bardziej efektywnie wpływać na otoczenie. Pojawianie się nowych wyzwań decyzyjnych – zarówno szans, jak i zagrożeń – wymaga szybkiego reagowania, kreatywności, dynamiki stosowanych rozwiązań, pracy nad sobą, otwartości na współpracę z innymi. Owym współczesnym uwarunkowaniom dobrze odpowiada styl przywództwa transformacyjnego.

Współczesne zarządzanie wymaga wyzbycia się taylorowskiego podejścia do zarządzania, które opiera się na środkach przymusu i wpływaniu na rezultaty za pomocą środków finansowych. Współczesne zarządzanie opiera się na miękkich motywatorach, kładąc nacisk na interakcje. Rola kierownika, lidera, menedżera w nowych warunkach sprowadza się w głównej mierze do sprawnie działającego systemu komunikacji i przekazu informacji, który poprzez zrozumienie podejmowanych działań wpływa na wzrost motywacji do ich realizacji, a dodatkowo inspiruje do doskonalenia podejmowanych przedsięwzięć.