



**POLITECHNIKA
GDAŃSKA**

Wydział Zarządzania i Ekonomii



Imię i nazwisko autora rozprawy: Igor Gielniak

Dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

ROZPRAWA DOKTORSKA

Tytuł rozprawy w języku polskim:

Płeć jako determinanta w podejmowaniu decyzji menedżerskich w sytuacjach kryzysowych

Tytuł rozprawy w języku angielskim:

Sex as a determining factor in managerial decision making in crisis situations

Promotor

podpis

dr hab. inż. Piotr Grudowski, Profesor

Politechniki Gdańskiej

Gdańsk, rok 2022



**GDAŃSK UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY**

Faculty of Management and
Economics



The author of the PhD dissertation: Igor Gielniak
Scientific discipline: Management and Quality Sciences

DOCTORAL DISSERTATION

Title of PhD dissertation:

Sex as a determining factor in managerial decision making in crisis situations

Title of PhD dissertation (in Polish):

Płeć jako determinanta w podejmowaniu decyzji menedżerskich w sytuacjach kryzysowych

Supervisor

signature

PhD, DSc, Eng, Piotr Grudowski, professor of
the Gdansk University of Technology

Gdańsk, year 2022



SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM I PODEJMOWANIA DECYZJI MENEŻERSKICH UWZGLĘDNIAJĄCE KRYTERIUM PŁCI	12
1.1. TEORETYCZNE ASPEKTY PODEJMOWANIA DECYZJI MENEŻERSKICH	12
1.1.1. <i>Istota decyzji</i>	12
1.1.2. <i>Podjęcie decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności</i>	15
1.1.3. <i>Podjęcie decyzji menedżerskich w warunkach pewności</i>	16
1.1.4. <i>Podjęcie decyzji w warunkach ryzyka</i>	17
1.1.5. <i>Decyzje menedżerskie w warunkach niepewności</i>	27
1.1.6. <i>Decyzje menedżerskie w warunkach stresu</i>	32
1.2. POJĘCIE KRYZYSU W PRZEDSIĘBIORSTWIE	35
1.3. WPLYW KRYZYSU NA MENEŻERA – WYBRANE ZAGADNIENIA	38
1.4. WYBRANE ZAGADNIENIA DOTYCZĄCE RÓŻNIC PŁCI W TEORII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI	41
1.4.1. <i>Etyka w podejmowaniu decyzji a kryterium płci</i>	41
1.4.2. <i>Podjęcie ryzyka przez kobiety i przez mężczyzn</i>	42
1.4.3. <i>Podjęcie ryzyka w warunkach stresu a kryterium płci</i>	46
1.4.4. <i>Kobięca przedsiębiorczość jako obszar badań społecznych</i>	49
1.4.5. <i>Sposób podejmowania decyzji i komunikacja a kryterium płci</i>	50
1.1.1. <i>Ego i pewność siebie u kobiet i mężczyzn</i>	55
2. BADANIA DOTYCZĄCE DECYZJI PODEJMOWANYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH W SEKTORZE MŚP PRZEZ MENEŻERÓW ODMIENNYCH PŁCI	68
2.1. WYBRANE ZAGADNIENIA METODOLOGII NAUK SPOŁECZNYCH	68
2.2. BADANIE ILOŚCIOWE DOTYCZĄCE DECYZJI PODEJMOWANYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	70
2.3. BADANIA PRZY WYKORZYSTANIU OBSERWACJI UCZESTNICZĄCEJ	75
2.3.1. <i>Charakterystyka badań na podstawie obserwacji uczestniczącej</i>	75
2.3.2. <i>Przedsiębiorstwo zbożowo-paszowe (OU1)</i>	76
2.3.3. <i>Przedsiębiorstwo produkcji maszyn dla przemysłu mięsnego (OU2)</i>	79
2.3.4. <i>Przedsiębiorstwo produkcji wentylatorów przemysłowych (OU3)</i>	83
2.3.5. <i>Przedsiębiorstwo produkcji urządzeń klimatyzacyjnych (OU4)</i>	87
2.3.6. <i>Przedsiębiorstwo produkcji urządzeń przemysłowych (OU5)</i>	89
2.4. BADANIA PRZY WYKORZYSTANIU WYWIADU POGŁĘBIONEGO	92
2.4.1. <i>Charakterystyka badań na podstawie wywiadu pogłębionego</i>	92
2.4.2. <i>Przedsiębiorstwo usług motoryzacyjno-turystycznych (WP1)</i>	94
2.4.3. <i>Biuro konstrukcyjne (WP2)</i>	96
2.4.4. <i>Producent hydrauliki siłowej (WP3)</i>	99
2.4.5. <i>Drukarnia (WP4)</i>	101
2.4.6. <i>Producent oprogramowania ERP (WP5)</i>	102
2.4.7. <i>Dystrybutor farb przemysłowych (WP6)</i>	104
2.4.8. <i>Producent instrumentów muzycznych (WP7)</i>	107
2.5. PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ	110
3. ZALECENIA METODYCZNE MAJĄCE NA CELU WSPARCIE KADRY KIEROWNICZEJ ODMIENNYCH PŁCI W ZAKRESIE PODEJMOWANIA DECYZJI W SYTUACJACH KRYZYSU	116
3.1. CECHY WSKAZUJĄCE NA ODMIENNOŚĆ POSTAW MENEŻERÓW KOBIEC I MĘŻCZYŻN	116
3.2. ZALECENIA METODYCZNE DLA WSPARCIA MENEŻERÓW KOBIEC	122

3.3. ZALECENIA METODYCZNE DLA WSPARCIA MENEDŻERÓW MĘŻCZYŹN.....	126
WNIOSKI I KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ.....	135
BIBLIOGRAFIA	141
SPIS RYSUNKÓW	148
SPIS TABEL.....	149
ZAŁĄCZNIK.....	150

WSTĘP

Sytuacje kryzysowe¹ w przedsiębiorstwach, a także ich skutki, które mogą prowadzić do upadłości, są zjawiskiem częstym. Niemal codziennie w doniesieniach medialnych pojawiają się informacje o upadku dużej sieci handlowej (BHS, brytyjska sieć..., 2016), instytucji finansowej (Wierzyciele uważają, że GetBack..., 2018) czy biur podróży (Oszustwo przedstawicieli Neckermanna?... , 2019). Są to tematy przyciągające uwagę, zatem chętnie nagłaśniane w mediach. Sytuacja ta wygląda odmiennie w literaturze naukowej. Analizując publikacje naukowe, trudno nie zauważyć, że znacznie częściej pisze się o sukcesach niż o porażkach. Sytuacje kryzysowe w firmach² nie znajdują odpowiedniego odzwierciedlenia w liczbie badań naukowych, a co za tym idzie – w liczbie publikacji (Hannah i in., 2009).

Zarządzanie kryzysowe ma na celu uniknięcie upadłości³ przedsiębiorstwa (Wawrzyniak, 2000, s. 45). W ostatnich latach staje się ono coraz bardziej niezbędną umiejętnością zarządów przedsiębiorstw. W skali globalnej upadłości przedsiębiorstw są coraz częstsze. Jak wynika z raportu opublikowanego przez Euler Hermes Global Insolvency Index (Euler Hermes, 2020), globalny wskaźnik niewypłacalności wzrastał nieprzerwanie w latach 2014–2019. Dodatkowo raport wskazuje na fakt, że nie tylko rośnie liczba przedsiębiorstw ogłaszających niewypłacalność⁴, ale wzrasta również ich wielkość: wśród firm o obrotach rocznych przewyższających 50 mln EUR w pierwszych trzech kwartałach 2019 roku upadłość ogłosiło 249 przedsiębiorstw o łącznym obrocie 149 miliardów EUR. Pierwszy istotny wzrost upadłości w XXI wieku nastąpił w latach 2008–2009, czyli tuż po kryzysie wywołanym upadkiem banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Pojawienie się pandemii COVID-19 w 2020 roku także poważnie negatywnie wpłynęło na niewypłacalność przedsiębiorstw. Raport COFACE z 2021 roku określa wzrost upadłości w Polsce w 2020 roku w stosunku do roku 2019 o 22% (COFACE, 2021). Analiza wskaźników postępowań upadłościowych otwartych w 2020 roku w ujęciu branżowym pokazuje ich zależność od obostrzeń: najwyższy wzrost niewypłacalności – liczony rok do roku – o 54% odnotowały usługi (w tym zakwaterowanie i gastronomia o 186%), w handlu detalicznym z kolei wzrost wyniósł 39%, a w transporcie 36%. Mimo tak istotnego wzrostu upadłości w roku 2020 w stosunku do roku 2019 należy zwrócić uwagę na spadkowy udział upadłości likwidacyjnych w stosunku do wszystkich postępowań – z 70% w roku 2016 do 40,79% w 2020, co oznacza, że coraz więcej firm podejmuje próby różnych typów

¹ W niniejszej pracy została przyjęta definicja: „Sytuacja kryzysowa dotyczy przedsiębiorstw, których wyniki finansowe wskazują, że jeśli nie zostaną podjęte szybkie działania naprawcze, to w ciągu najbliższego roku przedsiębiorstwo upadnie”. Szczegółowe omówienie pojęcia kryzysu w przedsiębiorstwie przedstawiono w rozdziale 1.2 niniejszej pracy.

² W niniejszej pracy na określenie przedsiębiorstwa będą stosowane zamiennie określenia „biznes” (m.in. Drucker, 1994) lub „firma” (m.in. Wawrzyniak, 1999).

³ Zgodnie z art. 10 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 1228) upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika, który stał się niewypłacalny: „Art. 11. 1. Dłużnik jest niewypłacalny, jeżeli utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych. 1a. Domniemywa się, że dłużnik utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, jeżeli opóźnienie w wykonaniu zobowiązań pieniężnych przekracza trzy miesiące. 2. Dłużnik będący osobą prawną albo jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, jest niewypłacalny także wtedy, gdy jego zobowiązania pieniężne przekraczają wartość jego majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące.

⁴ Pojęcia „upadłość” oraz „niewypłacalność” są używane w literaturze przedmiotu zamiennie.

restrukturyzacji. Tendencja ta ma trwały charakter, ponieważ przed wprowadzeniem nowego prawa dotyczącego upadłości i restrukturyzacji⁵ w latach 2008–2015 procent postępowań likwidacyjnych, z wyjątkiem roku 2013, zawsze przewyższał 80%. Wyniki te pozwalają stwierdzić, że wprowadzenie nowego prawa restrukturyzacyjnego w roku 2016 ułatwiło przedsiębiorcom prowadzenie postępowań naprawczych. Podobnie wygląda sprawa nowego prawa o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19⁶, które wprowadza możliwość restrukturyzacji z pominięciem sądu. Właśnie to uproszczone, pozasądowe postępowanie stanowiło prawie 50% postępowań naprawczych w roku 2020, mimo że ustawa weszła w życie w drugiej połowie roku. Zagadnienie uproszczenia i konwergencji legislacji w związku z kryzysem gospodarczym wywołanym epidemią jest również przedmiotem analiz Komisji Europejskiej, która rozpoczęła proces konsultacji, mający na celu przybliżenie aktów prawnych dotyczących postępowań naprawczych i upadłościowych (European Commission: Insolvency Laws, 2020).

W Polsce na tle innych państw europejskich występuje bardzo mało przypadków ogłaszania niewypłacalności na podstawie stosownych ustaw. W roku 2015 jedynie trzy kraje znalazły się w zestawieniu poniżej Polski (844) w liczbie ogłoszonych upadłości: Słowacja – 715, Estonia – 376 i Grecja – 189. Liderem jest Francja z 61 379 ogłoszonymi niewypłacalnościami, następnie Węgry 47 131 i Niemcy 23 180 (Dżurak i in., 2017). Należy zauważyć, że główną przyczyną tak istotnej różnicy w liczbie występujących niewypłacalności przedsiębiorstw są duże rozbieżności w regulacjach prawnych w poszczególnych państwach. Niemniej jednak przytoczone dane pokazują, że zarządzanie kryzysowe, którego celem jest uniknięcie niewypłacalności, jest bardzo ważnym zagadnieniem.

Przytoczone statystyki postępowań naprawczych, układowych, sanacyjnych nie są wprost związane z sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwach. Większość napraw⁷ firm odbywa się bez występowania do sądu. Postępowania z udziałem sądu są traktowane przez menedżerów jako ostateczność, gdyż implikują ograniczenie władzy menedżera na rzecz nadzorców sądowych⁸. Z tego względu ścieżka sądowa jest wybierana wtedy, gdy nie ma innego wyjścia, gdy wartość zobowiązań jest tak duża, że dalsze prowadzenie firmy staje się niemożliwe.

⁵ Do 31 grudnia 2015 roku obowiązywało w Polsce prawo upadłościowe i naprawcze z roku 2003, natomiast od 1 czerwca 2016 roku dostępne są dwie ustawy: prawo upadłościowe i prawo restrukturyzacyjne (ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne, tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 814).

⁶ W dniu 24 czerwca 2020 roku weszła w życie ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz. U. z 2020 r., poz. 1086, ze zm.).

⁷ Pojęcie „restrukturyzacja” jest zastępowane przez autorów specjalizujących się w tej dziedzinie przez pojęcie „naprawa”, a także „działania naprawcze” (Nogalski i Macinkiewicz, 2004) (Slatter i Lovett, 2001) (Zełek, 2003). W niniejszej pracy najczęściej używanym pojęciem jest „naprawa”, które przyjęło się również w polskim prawie. Ustawa dotycząca upadłości i restrukturyzacji do dnia 31 grudnia 2015 roku nosiła tytuł Prawo upadłościowe i naprawcze.

⁸ Zgodnie z prawem restrukturyzacyjnym obowiązującym od 1 czerwca 2016 roku istnieją 4 rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych. Można je uszeregować wg kryterium skali niewypłacalności: od zagrożenia niewypłacalnością do sytuacji, w której niezbędne są poważne działania sanacyjne: postępowanie o zatwierdzenie układu, przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe, postępowanie sanacyjne. Jedynie w postępowaniu o zatwierdzeniu układu nie jest powoływany nadzorca; w pozostałych trzech przypadkach zarząd jest ograniczony poprzez powołanie nadzorca sądowego. W postępowaniu sanacyjnym dotychczasowy zarząd (dłużnik) w całości oddaje zarządzanie doradcy restrukturyzacyjnemu.

Statystyki dotyczące upadłości i postępowań restrukturyzacyjnych są kompletne i łatwo dostępne, ponieważ każde otwarcie postępowania jest publikowane w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Statystyki odnoszące się do liczby napraw przedsiębiorstw niewystępujących do sądu pojawiają się niekiedy w wynikach prac badawczych o ograniczonym zasięgu, zatem trudno do nich dotrzeć i w efekcie rzetelnie określić ich skalę.

W obliczu pogarszającej się kondycji większości przedsiębiorstw spowodowanej polityką lockdownów (stanowiącą wynik pandemii COVID-19) coraz większą rolę zaczynają odgrywać umiejętności menedżerskie, polegające na podejmowaniu decyzji i skutecznym ich wykonywaniu, tak aby uratować przedsiębiorstwo przed upadłością.

W literaturze polskiej dotyczącej sytuacji kryzysowych, a w szczególności upadłości, skupiano się głównie na zagadnieniach prawnych (Zelek A., 2003), a także na metodach przewidywania upadłości (Prusak, 2020). Jednak z biegiem czasu zaczęto dostrzegać inne pola badawcze. Borowiecki i Jaki (2015) opisują proces zmian w podejściu do zagadnienia restrukturyzacji przedsiębiorstw. Do połowy lat 80 XX wieku termin „restrukturyzacja” w ogóle nie występował w polskiej literaturze. Pierwszym polskim autorem, który o nim pisał, był Karpiński (1986). Następnie, z powodu zmian systemowych w Polsce, stworzono pojęcie restrukturyzacji transformacyjnej. Z czasem zaczęto używać restrukturyzacji jako narzędzia kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa, a ostatecznie jako instrumentu kształtowania wartości organizacji. Obecnie pojęcie restrukturyzacji jest stosowane do budowania konkurencyjności na rynkach globalnych (Borowiecki i Jaki, 2015). W niniejszej pracy pojęcie restrukturyzacji, używane wymiennie z naprawą oraz zarządzaniem kryzysowym, będzie pojmowane w tradycyjnym sensie, czyli jako działanie zmierzające do uniknięcia upadłości przedsiębiorstwa.

W literaturze światowej dotyczącej zarządzania przedsiębiorstwami w sytuacji kryzysu coraz częściej pojawiają się artykuły obejmujące zagadnienia, które są istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji, gdy dotyczą różnic pomiędzy menedżerami kobietami i mężczyznami. Kobiety są zatrudniane na wysokie stanowiska menedżerskie do napraw przedsiębiorstw wtedy, gdy kryzysy są spowodowane czynnikami endogenicznymi, a ich przebieg jest łagodny, natomiast mężczyźni są angażowani wówczas, gdy przyczyny powstania kryzysu tkwią w czynnikach zewnętrznych, a przebieg kryzysu jest bardzo gwałtowny i wymaga drastycznych decyzji (Vongas i Al Hajj, 2015). Należy zaznaczyć, że zagadnienie różnic zachowań pomiędzy menedżerami kobietami a mężczyznami nie jest często podejmowane w literaturze z dziedziny zarządzania, co znalazło potwierdzenie w drobiazgowej kwerendzie autora niniejszej dysertacji. Z tej przyczyny poszukiwania zostały rozszerzone o obszary psychologii, psychologii ewolucyjnej, psychologii edukacji, neuropsychologii, zdrowia i socjologii. Na brak ścisłej linii demarkacyjnej pomiędzy wymienionymi naukami a naukami o zarządzaniu wskazuje Sułkowski (2009). Pomimo wagi i aktualności zagadnień zarządzania przedsiębiorstwami w sytuacji kryzysu i jednocześnie różnic w podejmowaniu decyzji pomiędzy menedżerami kobietami a mężczyznami nie udało się znaleźć badań dotyczących dokładnie tych kwestii. Odnalezione dotychczas publikacje mają charakter częściowy, bowiem skupiono się w nich np. tylko na zagadnieniach psychologicznych, pomijając kwestie skuteczności decyzji menedżerskich albo analizowano zagadnienia typowo

menedżerskie, bez uwzględnienia różnic w postępowaniu menedżerów kobiet i mężczyzn.

Na podstawie wyżej wymienionego przeglądu i analizy literatury autor, określając lukę badawczą, wskazał na brak kompleksowej analizy zagadnienia płci jako czynnika determinującego decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu. Identyfikacja luki badawczej stanowiła podstawową przesłankę rozwiązania problemu badawczego, który został sformułowany następująco: czy i w jaki sposób płeć wpływa na **skuteczność**⁹ podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych?

Podejmowanie decyzji jest nierozdzielnie związane z pracą menedżera. Skuteczność tych decyzji decyduje o tym, czy planowana zmiana zostanie wdrożona. Zatem podejmowane decyzje i skuteczność ich wdrażania jest tym, co można porównać i przeanalizować. Z tego względu wybrano decyzje menedżerów, zarówno te podejmowane w trakcie kryzysu, jak i bezpośrednio przed jego wystąpieniem, jako przedmiot niniejszych rozważań.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (dalej: MŚP)¹⁰ odgrywają istotną rolę we wszystkich gospodarkach, a także mają olbrzymi wpływ na zatrudnienie i są kluczowym elementem innowacji i wzrostu. MŚP działające na rynkach światowych, jeśli chcą utrzymać silną pozycję na rynku, uzyskać przewagę konkurencyjną i szybko odpowiadać na zmienne oczekiwania klientów, są zmuszone do ciągłego polepszania jakości swoich produktów i usług (Grudowski, 2016). Istotna rola, jaką odgrywają MŚP w gospodarce, a także większa łatwość w ich identyfikacji i możliwości dotarcia do nich (w związku z ich większą liczebnością), spowodowały, że zostały one wybrane jako podmiot badań. Analizowane przedsiębiorstwa zostały ograniczone do terenu Polski. W jednej analizie przypadku (wywiad pogłębiony nr 2) wzięto pod uwagę przedsiębiorstwo nienależące formalnie do kategorii MŚP – polski oddział koncernu międzynarodowego, które jednak miało siedzibę na terenie Polski. Było to biuro konstrukcyjne, zarejestrowane w postaci oddzielnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na prawie polskim, zarządzane przez polski zarząd, zatrudniające ok. 100 osób, wobec czego spełniające kryteria MŚP. Dookreślając podmiot badań, należy dodać, że analizowane przedsiębiorstwa działają na rynku zderegulowanym (nie mają pozycji monopolistycznej, posiadają wielu konkurentów o podobnym charakterze działalności i podobnej wielkości) oraz działają w relacji B2B¹¹. Wszystkie analizowane sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwach miały miejsce po 1989 roku, a zatem już w aktualnych warunkach rynkowych, przy czym dotyczą lat:

- 1990–1999 (dwie analizy przypadku),
- 2000–2009 (pięć analiz przypadku),
- 2010–2018 (pięć analiz przypadku).

Nawiązując do wcześniej określonego problemu badawczego, zostały postawione następujące cele poznawcze pracy:

⁹ Zagadnienie skuteczności jest szczegółowo omówione w punkcie 1.1. niniejszej pracy.

¹⁰ Zgodnie z definicją stosowaną przez Polską Izbę Handlu „Na kategorię mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro” (Polska Izba Handlu, 2019).

¹¹ B2B jest powszechnie używanym skrótem, nie tylko w strefie angielskojęzycznej, dla określenia relacji pomiędzy dostawcą a klientem, w tym przypadku „business-to-business”, co oznacza przedsiębiorstwo sprzedające innemu przedsiębiorstwu.



- określenie uwarunkowań towarzyszących decyzjom menedżerskim podejmowanym przed zaistnieniem kryzysu oraz w czasie kryzysu w wybranych polskich przedsiębiorstwach MŚP,
- określenie jakie czynniki wpływają na skuteczność decyzji podejmowanych przez menedżerów odmiennych płci,
- określenie i kategoryzacja metod wsparcia menedżerów kobiet oraz wsparcia menedżerów mężczyzn.

Autor postawił dwie hipotezy, które zostaną zweryfikowane w niniejszej pracy:

- kobiety na stanowiskach menedżerskich wcześniej niż mężczyźni w takich samych okolicznościach dostrzegają zbliżający się kryzys i bez zwłoki podejmują działania,
- mężczyźni na stanowiskach kierowniczych nie dostrzegają kryzysu w momencie jego zbliżania się czy już pojawienia się, do czasu, gdy dalsze prowadzenie działalności gospodarczej staje się prawie niemożliwe.

Celem utylitarnym jest opracowanie zaleceń metodycznych wspierających proces podejmowania decyzji w firmach zagrożonych ryzykiem kryzysu i/lub upadłości z uwzględnieniem różnicy płci. Zalecenia te, przedstawione w rozdziale 4, są tak opracowane, aby były możliwe do bezpośredniego zastosowania w środowisku biznesowym w Polsce.

Dla zapewnienia wszechstronności badań wybrano rozwiązania zróżnicowane metodologicznie. Podejście takie Sułkowski (2009) nazywa pluralizmem epistemologicznym. Posłużono się badaniem ilościowym w postaci ankiety przeprowadzonej wśród ok. 250 menedżerów kobiet i mężczyzn, którzy prezentują swoje profile zawodowe na portalu LinkedIn. Są oni znani osobiście autorowi, co podnosi prawdopodobieństwo uzyskania wiarygodnych danych. Wykorzystano również obserwację uczestniczącą, przeprowadzoną wśród pięciu przedsiębiorstw MŚP w różnych lokalizacjach w Polsce, będącą jedną z metod analizy przypadków (ang. *case study*). Metoda ta została wzbogacona o analizę dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw, a także ogólnodostępnych wyników finansowych, prezentowanych przez różne wywiadownie gospodarcze (w pracy wykorzystano dane z portalu www.infoveriti.pl) w celu zobiektywizowania pozyskanych informacji i uniknięcia subiektywnej oceny obserwatora. Trzecie badanie wywodzi się z metodologii charakterystycznej dla analizy przypadku – to wywiad pogłębiony przeprowadzony wśród 5 przedsiębiorstw MŚP. Podobnie jak w przypadku obserwacji uczestniczącej, w celu zobiektywizowania zdobytych danych, weryfikacji ich wiarygodności i zminimalizowania subiektywności oceny zostały pozyskane dane finansowe (nie dostępne dla 3 firm), a także przeprowadzono rozmowy z osobami znającymi osobiście menedżerów, prowadzących analizowane przedsiębiorstwa. Ostatnią wykorzystaną metodą badawczą jest analiza literatury. Autor miał świadomość braku opracowań naukowych z dziedziny zarządzania, dotyczących wprost różnic w podejmowaniu decyzji w sytuacji kryzysu, zdeterminowanych płcią menedżera, dlatego wybrano metodę *systematic literature review* (SLR)¹² oraz poszerzono przegląd literatury o pozycje z dziedzin pokrewnych (m.in. psychologia,

¹² *Systematic literature review* – identyfikuje, wybiera i krytycznie ocenia badania naukowe w celu znalezienia odpowiedzi na jasno postawione pytanie. Obejmuje nie tylko literaturę naukową (recenzowaną),

neuropsychologia, psychologia ewolucyjna), by zdobyć jak najwięcej wyników badań, które zawierały odniesienia do różnic płci. Szczególnie chodziło o analizy, które mogły pomóc w dojściu do stwierdzeń pozwalających przeprowadzić logiczne wnioski naukowe. Autor dokonał także gruntownego przeglądu literatury z dziedziny zarządzania, poszukując opracowań (i ich wyników) najbardziej adekwatnych do badanego przedmiotu.

W niniejszej dysertacji większość badań stanowią badania jakościowe. Przyczyną, dla której badania jakościowe zostały wybrane jako wiodące, jest fakt, że zarządzanie kryzysowe obejmuje wiele zagadnień z obszarów, które trudno badać i opisywać językiem statystycznym, np. doświadczenie menedżera kierującego przedsiębiorstwem, historia przedsiębiorstwa (uwarunkowanie historyczne), mentalność pracowników. Uznano zatem, że zastosowanie narzędzi statystycznych może być niewystarczające. Podobne zdanie wyraża Mises (2011a, s. XVI), twierdząc, że w przypadku obserwacji ludzi na Central Station „*obiektywny czy prawdziwie naukowy* behawiorysta obserwowałby zdarzenia empiryczne, na przykład to, że w pewnych możliwych do przewidzenia porach dnia ludzie bezcelowo śpieszą tam i z powrotem. Byłoby to wszystko, co mógłby wiedzieć. Prawdziwy badacz ludzkiego działania, zacząłby jednak od faktu, że każde ludzkie zachowanie jest celowe, i zauważyłby, że celem jest w tym przypadku dostanie się rano z domu do pociągu dowożącego do pracy, wieczorem pokonanie drogi w przeciwnym kierunku itd.”. Innymi słowy, można badać metodami statystycznymi kierunek, szybkość i liczbę przemieszczających się podróżnych na Central Station w godzinach szczytu i wysnuć nawet pewne wnioski, ale o ile bardziej skuteczne będzie badanie, polegające na zapytaniu poszczególnych podróżnych, dlaczego jadą w tym kierunku i o danej godzinie. Proponowany temat pracy i jego cele badawcze przypominają sytuację na Central Station opisaną przez Misesa.

Przyjęte przez autora cele zdeterminowały strukturę niniejszej pracy. Składa się ona z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym odniesiono się do pojęcia menedżera oraz decyzji, stanowiących istotę jego pracy. W szczególności dokonano przeglądu klasyfikacji podejmowanych decyzji ze względu na posiadany dostęp do informacji oraz skalę ryzyka. Został także uwzględniony obszar podejmowania decyzji w stresie. Następnie omówiono zagadnienie kryzysu w przedsiębiorstwie, w tym – w wyniku przeglądu terminów używanych w literaturze światowej – określono definicję sytuacji kryzysowej z punktu widzenia niniejszej dysertacji. W ostatnim podrozdziale zostały przedstawione wybrane różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami, w tym m.in. stosunek do ryzyka i jego podejmowanie, a także podejmowanie ryzyka w warunkach stresu.

W rozdziale drugim opisano metodykę przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych. Badania jakościowe zostały podzielone na obserwację uczestniczącą oraz wywiady pogłębione. Ponadto szczegółowo scharakteryzowano przedsiębiorstwa i menedżerów objętych badaniem, a także przebieg badań. W ostatnim podrozdziale zostały przedstawione wyniki badań.

ale także tzw. szarą literaturę, czyli m.in. raporty zrzeszeń i organizacji, dokumenty rządowe, literaturę nierecenzowaną (Charles Sturt University, 2021).

Przedmiotem rozdziału trzeciego, w nawiązaniu do przyjętego celu użytecznego, jest systematyczne przedstawienie zaleceń metodycznych mających na celu pomoc menedżerom różnych płci w postaci szkoleń oraz czterech modeli działań dla menedżerów kobiet i dwóch modeli dla menedżerów mężczyzn, w zależności od fazy i intensywności kryzysu. Szkolenia te mają wymiar praktyczny, ponieważ mogą stanowić podstawę do zbudowania planów kursów, które będą oferowane powszechnie na rynku szkoleń dla menedżerów. Podobnie modele działań mogą służyć jako ścieżki procesów, jakie należy przejść, oraz decyzji, jakie należy podjąć, w konkretnych sytuacjach kryzysowych.

Pracę zakończono wnioskami płynącymi z przedstawionych badań. Odniesiono się do celów pracy, hipotez oraz przedstawiono propozycje kierunków przyszłych badań, biorąc pod uwagę ograniczenia niniejszej dysertacji, wskazując te obszary, które wymagają dalszego pogłębienia i szerszej analizy.

1. WYBRANE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM I PODEJMOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH UWZGLĘDNIAJĄCE KRYTERIUM PŁCI

1.1. Teoretyczne aspekty podejmowania decyzji menedżerskich

1.1.1. Istota decyzji

Niniejszą pracę poświęcono badaniu decyzji podejmowanych przez menedżerów, dlatego w rozważaniach wprowadzających zdefiniowano pojęcie *menedżer*. Według *Encyklopedii biznesu* (1995, s. 513) menedżer to: „dyrektor, administrator, kierownik, zarządzający, zarządca, przełożony; [określenie to – I.G.] najczęściej używane z dodaniem drugiego słowa, które precyzuje, w jakim zakresie dana osoba kieruje organizacją, np. dyrektor naczelny, dyrektor techniczny, (...) kierownik działu kontroli”. Osoba ta jest zatem zwierzchnikiem zespołu, a jego podstawowa rola polega na osiągnięciu założonych celów, które mogą być postawione zespołowi z zewnątrz albo wynikać z udziału zespołu w ich definiowaniu. Charakter pracy menedżera różni się od pracy wykonywanej przez innych członków przedsiębiorstwa/organizacji tym, że wykonują oni produkcję wyrobów lub usług bezpośrednio. Menedżerowie – oprócz kierowania pracą innych – ponoszą także odpowiedzialność za zakres i jakość wykonanej pracy. Według *Encyklopedii biznesu* (1995, s. 514) menedżerów można podzielić na trzy grupy, zależnie od zakresu odpowiedzialności:

- najwyższego szczebla, zwani są top menedżerami lub *executives*, odpowiadają za całe przedsiębiorstwo, np. prezes zarządu, dyrektor generalny,
- średniego szczebla, kierujący zazwyczaj całymi działami, np. dyrektor techniczny, główny księgowy,
- pierwszego, a zarazem najliczniejszego szczebla, kierują zespołami pracowników szeregowych, np. kierownik działu transportu, kierownik magazynu.

Podobne stanowisko zajmują Steinmann i Schreyogg (1995, s. 18); używając podejścia instytucjonalnego, stwierdzają: „Menedżerami są zatem wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych, począwszy od mistrza, a na prezesie skończywszy”.

Kożusznik (2002, s. 146) przedstawiła różnice pomiędzy przywódcą (zwanym wymiennie liderem) a menedżerem, wskazując, że ten ostatni traci prawo bytu w epoce postindustrialnej. Menedżer w takim ujęciu jest utożsamiany z osobą kierującą innymi tylko przez określenie celów, walkę o obniżenie kosztów, a także o wysoką jakość produkcji. Dokonuje tego przez wydawanie poleceń i kontrolowanie podwładnych. Z kolei przywódca (lider) kreuje nowe wizje, które fascynują i w efekcie motywują, inspirują pracowników. Tego rodzaju zarządzanie (przywództwo) umożliwia rozwijanie pracowników tak, aby byli w stanie przystosowywać się do ciągłych zmian. Pogląd taki znajduje też potwierdzenie w opisie różnic pomiędzy menedżerami a liderami w *Jacka Welcha Leksykonie przywództwa* (Krames, 2003, s. 171). Szczegółowe omówienie różnic pomiędzy menedżerami a liderami przekracza zakres niniejszej dysertacji. Dlatego, w celu ujednoczenia terminologii, przyjęto pojęcie *menedżera* (w żaden sposób nie podważając zasadności używania takich pojęć jak *przywódcą* czy *lider*). Zakłada się, że określenie *menedżer*

obejmuje swym zakresem znaczeniowym oba określenia: *przywódca* i *lider*.

Jednym z problemów rozważanych w niniejszej rozprawie jest podejmowanie decyzji menedżerskich przez jednostkę, a nie przez zespół czy grupę ludzi. Mises (2011a, s. 1) w swojej metodologii badań dotyczących ludzkiego działania, którego element stanowi podejmowanie decyzji, jednoznacznie wybiera jednostkę jako podmiot podejmowania decyzji/działań: „Filozofowie (...) poszukiwali praw rządzących losami i ewolucją człowieka. Jednakże (...) posługiwali się błędną metodą. Badali ludzkość jako całość lub używali innych pojęć holistycznych, takich jak naród, rasa, kościół. Całkowicie arbitralnie określali cele, jakim miałyby służyć działania podejmowane przez takie zbiorowości. Nie potrafili jednak znaleźć zadawalającej odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki skłaniają poszczególnych działających ludzi do zachowań, dzięki którym zostanie osiągnięty cel nieubłaganego rozwoju zbiorowości”.

Dalej Mises uszczegóławia swój pogląd: „Przede wszystkim musimy zauważyć, że wszystkie działania są działaniami jednostek. Wspólnota realizuje swoje zadania wyłącznie za pośrednictwem jednej lub kilku jednostek (...). Charakter działania zależy od znaczenia, jakie nadają mu działające jednostki (...). Od tego znaczenia zależy, czy jakieś działanie należy uznać za działanie jednostki, państwa czy samorządu. Egzekucji dokonuje kat, a nie państwo” (Mises, 2011a, s. 36–37).

Mises w swoim dziele *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii* (2011a, s. 3) wskazuje, że wybór jest podstawą każdej decyzji, traktuje go wobec tego znacznie szerszej niż klasycy ekonomiści: „Kiedy człowiek dokonuje wyboru, wybiera nie tylko pomiędzy poszczególnymi rzeczami materialnymi i usługami. Jego wybór dotyczy wszystkich wartości ludzkich”. Opierając się na takiej przesłance metodologicznej, badacz twierdzi, że „Właściwe podejście do problemów ekonomicznych musi rozpoczynać się od badania aktów wyboru”, zaś zagadnienia ekonomiczne są osadzone w ogólniejszej nauce – prakseologii¹³ i nie można ich rozważać w oderwaniu od niej.

Jedną z pierwszych definicji decyzji wprowadził Barnard (1997, s. 207), pisząc: „Wśród działań jednostek można w zasadzie rozróżnić (...) także te, które są owocem rozważań, kalkulacji, namysłu. Każdy proces (...), który poprzedza działanie, bez względu na swój charakter znajduje na ogół kulminację w tym, co określić można *decyzją*. (...) W przypadku decyzji obejmujemy świadomością dwie kategorie – cele do osiągnięcia i środki, jakie przyjdzie użyć”.

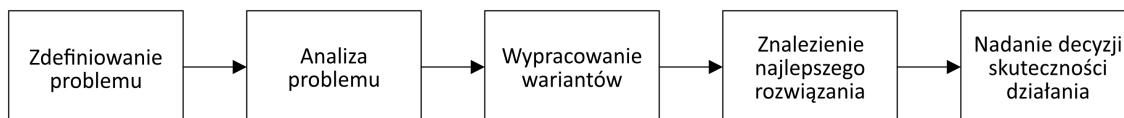
Barnard w dalszej analizie wskazuje, że decyzje mogą pochodzić od organizacji. Drucker (1994, s. 376), podobnie jak wcześniej wspomniany Mises, również nie podziela tego punktu widzenia, podkreślając fakt, że decyzje podejmują jednostki, czyli poszczególni menedżerowie. Stwierdza przy tym, że istota pracy menedżera leży w podejmowaniu decyzji. Dzieli decyzje na taktyczne i strategiczne, akcentując, że te ostatnie są ważne. Drucker pisze, że decyzje taktyczne są zazwyczaj mało istotne, a sposób ich podejmowania to wybieranie lepszej opcji z kilku istniejących możliwości. Decyzje te niejako same się narzucają, ponieważ wybór najkorzystniejszego wariantu (spodziewany efekt przy najmniejszych kosztach) jest prosty: zagadnienia są „jednowymiarowe, sytuacja jest dana, a wymagania oczywiste”. Ze względu na

¹³ Termin *prakseologia* (nauka o ludzkim działaniu) został po raz pierwszy użyty w 1890 r. przez Alfreda Espinasa.

ich prostotę autor stwierdza, że decyzje te podejmuje się na zasadzie „rozwiązywania problemu” (Drucker, 1994, s. 377). Z kolei decyzje strategiczne nie mogą być podejmowane na zasadzie „rozwiązywania problemu”, gdyż są złożone i wymagają systemowego podejścia. W przypadku tych decyzji, które autor określa „specyficznymi menedżerskimi”, nie chodzi tylko o znalezienie właściwej odpowiedzi, lecz przede wszystkim o postawienie właściwego pytania. Znalezienie stosownej odpowiedzi nie jest wystraszające, gdyż istotą decyzji menedżerskich jest skuteczność¹⁴ (ISO, 2015) działań podjętych na podstawie decyzji: „w zarządzaniu bowiem nie chodzi o wiedzę samą dla siebie; chodzi o osiągnięcia” (Drucker, 1994, s. 378).

Drucker wyszczególnił pięć faz w podejmowaniu decyzji:

- zdefiniowanie problemu,
- analiza problemu,
- wypracowanie wariantów rozwiązań,
- znalezienie najlepszego rozwiązania,
- nadanie decyzji skuteczności działania (rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Fazy podejmowania decyzji
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Drucker, 1994, s. 378–389)

Skuteczność jest niezbędnym elementem zarządzania. Wielu autorów zwraca uwagę na wymóg skuteczności i efektywności przy wdrażaniu i stosowaniu systemów TQM¹⁵ (Grudowski i Leseure, 2013). Wdrażanie nowych rozwiązań w przedsiębiorstwach, będące skutkiem decyzji podejmowanych w czasie kryzysu, implikuje daleko idące zmiany. Skuteczność i efektywność, niezależnie od tego, czy zmiany są wprowadzane stopniowo, inkrementalnie czy radykalnie (skokowo), są niekończącym się procesem dążenia do doskonałości (Grudowski i Wiśniewska, 2014, s. 11–138).

Simon (1982, s. 64) zaproponował zbliżoną listę faz podejmowania decyzji:

- „wyodrębnienie sytuacji wymagających podjęcia decyzji,
- ustalenie możliwych sposobów postępowania
- wybór sposobu postępowania
- ocena dokonanego wyboru”.

Simon – w przeciwieństwie do Druckera – badał zachowania ludzkie, wykonując setki testów laboratoryjnych. Może z tego powodu do listy faz podejmowania decyzji nie dodaje ostatniego stadium – nadania decyzji waloru skutecznego działania.

Kotarbiński (1982, s. 436) definiuje podejmowanie decyzji jako „poszukiwania optymalnego planu postępowania w określonych warunkach”. Termin ten odpowiada używanemu

¹⁴ Skuteczność: stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte (ISO 9000, 2015, p. 3.7.11).

¹⁵ Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie przez jakość.

przez Druckera określeniu decyzji strategicznych, jednakże autor nie rozwija tego zagadnienia. Z kolei Harry i Schroeder (2005, s. 94) wykazują istotną różnicę pomiędzy wydajnością a skutecznością, wskazując, że ta ostatnia dotyczy wyników działania, podczas gdy wydajność – samego działania: „Firmy, podobnie jak ludzie, mogą podejmować niepotrzebne działania i wykonywać je bardzo wydajnie”.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione definicje, przyjęto, że menedżerem jest:

- właściciel prowadzący działalność gospodarczą lub spółkę cywilną,
- prezes zarządu lub członek zarządu spółki kapitałowej,
- dyrektor naczelny lub operacyjny, któremu powierzono zarządzanie w spółce cywilnej lub kapitałowej.

W przypadku decyzji menedżerskich zostaną poddane analizie te, które podjęto przed kryzysem i także w czasie kryzysu przedsiębiorstwa, a ich celem było wyprowadzenie go z sytuacji kryzysowej.

1.1.2. *Podjęcie decyzji w warunkach pewności, ryzyka i niepewności*

Brak pewności co do jednoznaczności sytuacji w przedsiębiorstwie (niedobór informacji, informacje niepewne, informacje sprzeczne itd.) stanowi podstawową trudność, jaka występuje w procesie podejmowania decyzji. Drugą przyczyną niemożności podjęcia decyzji jest brak doświadczenia menedżera, czyli zaistnienie sytuacji dla niego nowej. Dodatkowo wraz ze wzrostem poziomu skomplikowania problemu wzrastają wątpliwości co do jego istoty. Te wszystkie elementy mają wpływ na niepewność menedżera w momencie podejmowania decyzji.

Istnieje pięć podstawowych sytuacji (Miller, Starr, 1982, s. 94–97), w których menedżerowi przychodzi podejmować decyzje w przedsiębiorstwie: „jest to klasyfikacja oparta na ilości informacji, jaką dysponuje decydujący, o prawdopodobieństwie wystąpienia poszczególnych stanów natury”. Tabela 1.1 przedstawia pięć głównych klas decyzji zależnie od ilości dostępnych informacji.

Tabela 1.1. Klasyfikacja decyzji wg dostępu do informacji

Lp.	Klasa decyzji	Sytuacja / warunki/ ilość informacji
1	Podjęcie decyzji w warunkach pewności	Decydent wie z całą pewnością, jaki stan natury wystąpi
2	Podjęcie decyzji w warunkach ryzyka	Decydent zna prawdopodobieństwo wystąpienia różnych stanów natury
3	Podjęcie decyzji w warunkach niepewności	Decydent nie zna prawdopodobieństwa wystąpienia różnych stanów natury
4	Podjęcie decyzji w warunkach częściowej informacji	Decydent zna prawdopodobieństwo wystąpienia niektórych stanów natury, a części nie zna
5	Podjęcie decyzji w warunkach konfliktu	Decydent znajduje się w sytuacji współzawodnictwa z myślącym przeciwnikiem (teoria gier)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Miller, Starr, 1982, s. 94–97)

Miller i Starr (1982) nadmienią, że ostatnia kategoria występuje zazwyczaj w otoczeniu politycznym, dlatego nie omawiają jej; rezygnują również z opisanie kategorii czwartej, gdyż stanowi ona sytuację pośrednią pomiędzy stanem pełnej znajomości prawdopodobieństwa a stanem całkowitego braku możliwości określenia wystąpienia różnych stanów natury. Dlatego w dalszej części tego rozdziału skoncentrowano się na trzech rodzajach podejmowania decyzji:

- w warunkach pewności,
- w warunkach ryzyka,
- w warunkach niepewności.

Wyżej wymieniona typologia warunków podejmowania decyzji jest zakorzeniona w naukach ekonomicznych, taki sam podział przytaczają m.in. Tyszka (2010, s. 25) czy Bolesta-Kukułka (2003, s. 64).

W dalszej części tego podrozdziału przedstawione zostaną charakterystyki wymienionych w tabeli 1.1 rodzajów decyzji.

1.1.3. Podejmowanie decyzji menedżerskich w warunkach pewności

Niezależnie od profilu działalności we wszystkich przedsiębiorstwach stawia się przed każdym menedżerem wymóg, aby w sposób samodzielny umiał znajdować rozwiązania dla różnego rodzaju problemów. Otoczenie biznesowe, w którym znajduje się menedżer, jest zazwyczaj wysoce złożone, a jego charakterystyka ulega ciągłym zmianom. Stopień skomplikowania sytuacji decyzyjnej uzależniony jest jednak nie tylko od warunków zewnętrznych (otoczenie przedsiębiorstwa), ale również wewnętrznych w danej organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje dynamika zmian ww. warunków.

W porównaniu z decyzjami w warunkach niepewności można uznać podejmowanie decyzji menedżerskich w warunkach pewności jako relatywnie nieskomplikowane, ponieważ okoliczności, w których są podejmowane, znane są decydentowi, a co więcej – znane są mu również wszystkie skutki, jakie zaistnieją niezależnie od wybranej alternatywy. W takich sytuacjach menedżer ma tylko jeden rezultat dla każdej alternatywy, o której menedżer ma kompletną informację (Lucey, 2004, s.175). Mimo pełnego doinformowania podejmowanie decyzji może jednak być problematyczne. Niektóre decyzje menedżerów są podobne do siebie, niekiedy rutynowe. Nie wymagają one ani głębszej analizy, ani poważniejszego zastanowienia, wówczas menedżerowie, wiedząc, jakie będą wyniki, czują się pewni. Sądzą bowiem, że ich decyzja jest niemal doskonała. Jednakże przy podejmowaniu decyzji z wieloma wariantami, których wartość w ocenie decydenta jest różna, powstaje problem wyboru właściwej strategii, dającej najkorzystniejszy wynik.

W sytuacji pewności, przy dużej liczbie możliwości i złożoności konsekwencji, należy znaleźć taką funkcję wartości – zgodną z preferencjami decydenta – dzięki której menedżer będzie mógł wybrać racjonalne działanie maksymalizujące wartość. W tego typu sytuacjach stosuje się metodę podzielenia (pod różnymi względami) złożonej alternatywy na ciąg cech charakterystycznych. Menedżer zyskuje wówczas możliwość dokonania wyborów na podstawie prostych ocen, których wynikiem jest wartość danej alternatywy oszacowana jako suma wartości

cech. Aby dokonać wyboru pomiędzy różnymi możliwościami, należy porównać ich zsumowane wartości. Warunkiem porównywalności alternatyw jest zgodność nadanych cechom wartości z preferencjami decydenta (Tyszka, 1986, s. 49–54). Badania operacyjne stanowią rodzaj wspomaganie podejmowania takich decyzji (Tyszka, 2010).

Pewność to taka sytuacja, w której decydent może bez żadnego problemu określić, jakie będą rezultaty decyzji, którą zamierza podjąć, co jest wynikiem posiadanych przez niego pełnych informacji. W sytuacji takiej głównym wyznacznikiem podejmowanych decyzji jest ich rezultat. Sytuacje takie są wolne od ryzyka, a czynniki stresogenne są zminimalizowane. Decydent posiada informacje dotyczące prawdopodobieństwa zaistnienia każdego rezultatu, co umożliwia mu ich ocenę pod względem atrakcyjności. Podejmowanie decyzji w sytuacji pewności jest najbardziej preferowaną opcją w przedsiębiorstwie. Każdy decydent wolałby mieć do czynienia wyłącznie z takimi decyzjami. To, rzecz jasna, sytuacja na ogół utopijna, występuje bowiem tylko w małym wycinku rzeczywistości, ze względu na ciągłe, dynamiczne, zaskakujące i nieplanowane zmiany otoczenia biznesowego. Nieprzewidywalność zmian powoduje, że menedżerowie w większości sytuacji stoją przed koniecznością podejmowania decyzji w sytuacji ryzyka i niepewności.

1.1.4. *Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka*

Ryzyko towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów. Jest kategorią powszechną i dotyczy nie tylko działalności gospodarczej, ale i całej przyrody, której człowiek jest składową. Pierwszym badaczem, który zwrócił uwagę na tę kategorię, jest Bernoulli. W 1738 roku wyszedł z koncepcją pomiaru ryzyka, a także przedstawił teorię użyteczności, twierdząc, że dany rezultat jest wypadkową indywidualnej oceny ryzyka (Bernoulli, 1954).

„Każde działanie odnosi się do nieznannej przyszłości, w tym sensie opiera się na obarczonych ryzykiem domysłach” (Mises, 2011, s. 91). Ludzkie działanie oznacza zatem wybór jakiejś czynności spośród wielu wariantów, które są w zasięgu, niektóre z tych działań mogą być nawet nieświadome. Wybór to przede wszystkim rezygnacja z większej ilości wariantów na rzecz jednego lub kilku preferowanych. Zazwyczaj wybór jest rezultatem złożonego ciągu czynności, które jednak nie dają pewności, że menedżer uniknie ryzyka, gdyż zebrane informacje w większości sytuacji nie będą wystarczające (Simon, 2007, s. 21).

Penc (1997, s. 164–168) twierdzi z kolei, że ryzyko można zdefiniować w dwóch wymiarach:

- obiektywne – wynikające z czynników zewnętrznych, które są niezależne od menedżera; można je oszacować poprzez zastosowanie takich technik, jak: programowanie liniowe, symulacja czy teoria gier,
- subiektywne – wynikające z indywidualnego postrzegania niepewności oraz siły motywacji działania menedżera, jego osobowości, umiejętności, wykształcenia, doświadczenia czy posiadanego systemu wartości.

Zgodnie ze znowelizowaną normą ISO 31000:2018 (International Standardisation Office, 2018) ryzyko to wpływ niepewności na cele (wersja angielska). Jako uzupełnienie do definicji

ryzyka norma zawiera następujące uwagi:

1. „Wpływ niepewności powoduje odchylenie od oczekiwań – pozytywne lub negatywne oraz może dotyczyć lub stać się przyczyną powstania szans i zagrożeń.
2. Cele mogą dotyczyć różnych aspektów i mogą być stosowane na różnych poziomach.
3. Ryzyko jest zwykle wyrażone w kategoriach źródeł ryzyka, potencjalnych zdarzeń, ich konsekwencji i prawdopodobieństwa” (Wiśniewska i Grudowski, 2019).

Naukowa literatura ekonomiczna dotycząca ryzyka koncentruje się na dwóch nurtach. Pierwszym z nich jest podejmowanie decyzji w warunkach niepewności co do przyszłych rezultatów. Prekursorem tego podejścia jest Knight (1921). Twierdził on, że ryzyko ma miejsce wtedy, gdy rezultat podjętej decyzji można określić za pomocą rachunku prawdopodobieństwa. Ten aspekt zostanie omówiony w pierwszej kolejności. Drugim nurtem badań naukowych dotyczących kategorii ryzyka jest zarządzanie ryzykiem, co zostanie omówione w drugiej kolejności.

Każdy menedżer w codziennej pracy natrafia na wiele problemów w sytuacjach decyzyjnych, które wymagają znalezienia rozwiązania. Jednym z największych jest ryzyko, które stanowi cechę charakterystyczną prawie każdej takiej sytuacji. Istotne znaczenie ma zatem umiejętność oszacowania ryzyka, a także doświadczenie menedżera. Wybór wariantów decyzyjnych jest w dużym stopniu zdeterminowany przez postawy psychologiczne (rys psychologiczne) decydenta, jego skłonność do podejmowania ryzyka, dlatego formuły matematyczne stosowane do eliminowania lub minimalizowania ryzyka mają stosunkowo ograniczony wpływ. Zimbardo (1999, s. 427–428) wskazuje, że oprócz profilu psychologicznego istotny wpływ na wybór wariantu (konserwatywny, o ograniczonym ryzyku, skrajnie ryzykowny, implikujący potencjalne zagrożenie) ma sposób postrzegania rzeczywistości, a w tym szczególnie percepcje samego ryzyka.

Ryzyko występuje w większości zadań wykonywanych przez menedżerów w przedsiębiorstwie. Każdy wariant decyzji ma przyporządkowany określony zbiór rezultatów, wśród których tylko nieliczne cechują się łatwo definiowalnym prawdopodobieństwem wystąpienia. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja uniemożliwia menedżerowi osiągnięcie pewności w kwestii ostatecznego rezultatu. Prawie zawsze powstaje dylemat, jaką decyzję podjąć, jakie kryteria przyjąć przy wyborze (Gliszczyńska, 1979, s. 147).

Kahneman i Tversky (1979, s. 263–291) twierdzą, że poszczególnych decydentów charakteryzują bardzo zróżnicowane systemy przypisywania wartości do strat i korzyści, zależnie od tego, jak je postrzegają. Otóż, jeśli menedżer postrzega dany wybór jako zwiększanie korzyści, to skłonność do ponoszenia ryzyka jest mniejsza, natomiast w przypadku percepcji danej sytuacji decyzyjnej jako minimalizowania strat rośnie skłonność do ryzyka (Wilson i in., 1987, s. 51–59). Ryzyko istnieje wtedy, gdy menedżer, mając do dyspozycji wszystkie znane mu warianty, może ocenić prawdopodobieństwo zaistnienia różnych rezultatów podjętych decyzji, niezależnie od tego, czy te rezultaty w jego ocenie będą korzystne, czy nie. Zdolność do przewidzenia różnorodnych rezultatów, które zaistnieją w przyszłości, oparta przede wszystkim na doświadczeniu, czyli na zebranej wiedzy o zdarzeniach, które wystąpiły w przeszłości, jest

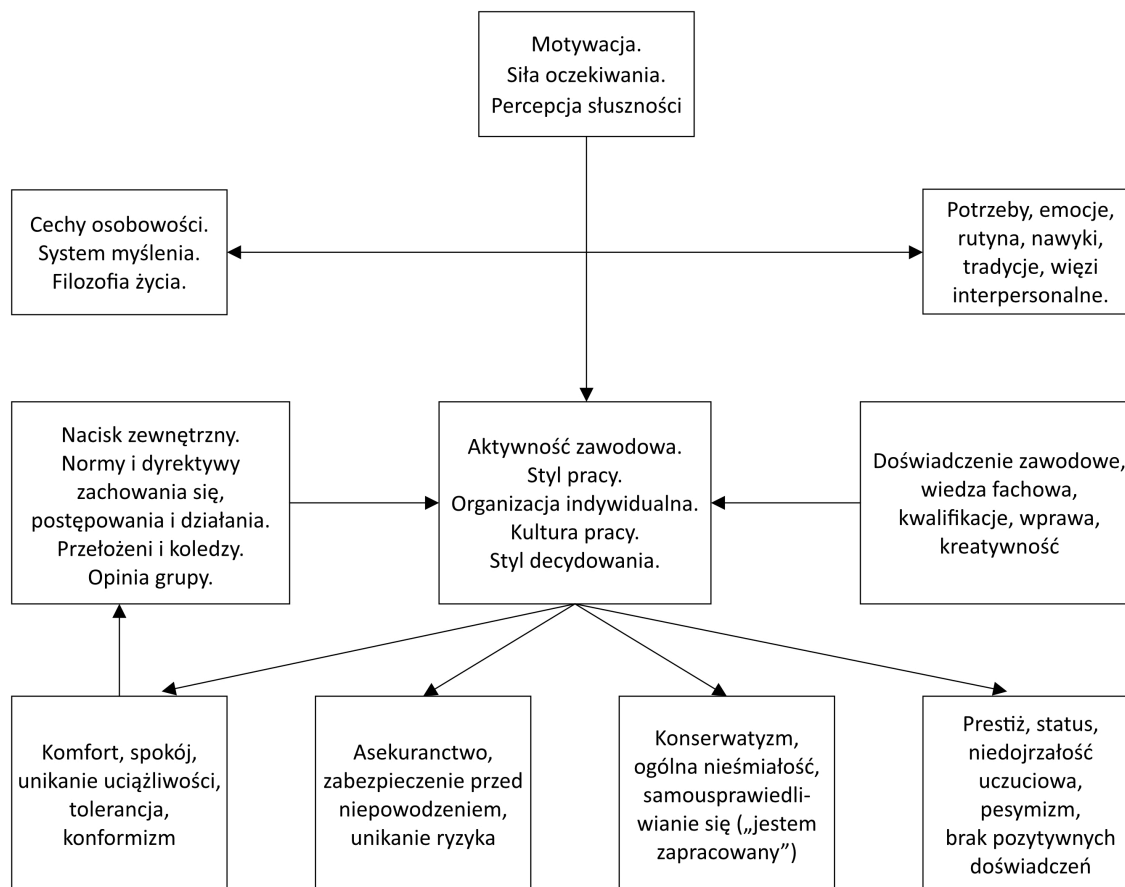
jednym z najważniejszych czynników przy szacowaniu ryzyka. Targalski (1977, s. 85–87) wśród podstawowych metod wnioskowania dotyczących przyszłych zdarzeń wymienia:

- domniemanie niezmienności danego wydarzenia w najbliższym czasie – jest najprostszą metodą przewidywania. Na podstawie zebranych i dostępnych informacji sygnalizujących stałość przebiegu wydarzenia w najbliższym czasie zakłada się, że wydarzenie to pozostanie niezmiennie,
- odnotowanie tendencji przebiegu wydarzenia w określonym kierunku (wzrostowej lub spadkowej) umożliwia przewidywanie tego, jak ukształtują się elementy charakteryzujące dane wydarzenie,
- cykliczność zachodzenia wydarzenia, szczególnie gdy występują one kilkakrotnie, to zasada, na podstawie której można przewidywać,
- istnienie wydarzenia, które powoduje zaistnienie innego wydarzenia (lub innych wydarzeń) – przy założeniu, że właściwie zostaną odkryte związki przyczynowo-skutkowe, obserwacja taka może być podstawą do poprawnego przewidywania,
- dostrzeżenie analogii przebiegu wydarzenia lub wydarzeń – może być przyczynkiem do przewidywania; pomocne jest tworzenie modeli, czyli uproszczonych odzwierciedleń rzeczywistości,
- możliwość zdefiniowania prawdopodobieństwa stanowi podstawową rolę w przewidywaniu rezultatów.

Walker (1994) uważa, że: „Wielkość ryzyka i nasza skłonność do jego pomniejszania jest funkcją prawdopodobieństwa skutku i jego znaczenia”, więc ryzyko można stopniować jako małe, średnie i duże.

Ryzyko można określić poprzez wykorzystanie obiektywnych metod w postaci rachunku prawdopodobieństwa czy metod statystycznych. W tym kontekście w niniejszej pracy zwrócono szczególną uwagę na zagadnienie indywidualnej oceny ryzyka. Sposób postrzegania ryzyka, niezależnie od zastosowania matematycznych metod jego pomiaru, zależy głównie od decydenta oraz otrzymywanych informacji. Cechy charakteru menedżera mogą zniekształcać ocenę ryzyka. Określenie stopnia tego zniekształcenia (czyli rozbieżności między obiektywną wartością a wartością, jaką odbiera decydent) ze względu na czynniki emocjonalne jest niezmiernie trudne, a wręcz niemożliwe przy obecnym poziomie rozwoju nauki. Zatem te same wyniki pomiaru ryzyka metodami matematycznymi mogą skłonić poszczególnych menedżerów do podjęcia różnych decyzji. Identyczne wyniki oceny ryzyka uzyskane metodami obiektywnymi mogą być wykorzystane różnie zależnie od indywidualnego podejścia menedżera oraz jego subiektywnej percepcji ryzyka.

Wielość indywidualnych czynników mających wpływ na indywidualną percepcję ryzyka oraz w efekcie skłonność do jego podejmowania przedstawia rysunek 1.2.



Rysunek 1.2. Predyspozycje i bariery w procesie decydowania

Źródło: Penc, 1997, s. 168

Kozielecki (1995, s. 171–173) zwraca uwagę, że zachowanie menedżera w przedsiębiorstwie w sytuacji ryzykownej jest zdeterminowane nie tylko oceną ryzyka w ujęciu ilościowym, ale i oceną w ujęciu jakościowym, i wskazuje na następujące aspekty tej ostatniej:

- „Ryzyko może występować w działaniach koniecznych lub dobrowolnych”. Do tych pierwszych zalicza się takie działania, które są konieczne dla przetrwania człowieka i zaspokojenia jego fundamentalnych potrzeb (np. zaspokojenie głodu, zdobycie pomocy medycznej). Ryzyko występujące w takich sytuacjach określa się mianem ryzyka koniecznego. Z kolei działania dobrowolne wynikają z osobistych preferencji jednostki (np. uprawianie hobby). Takie działania niosą ryzyko dowolne.
- „Ważnym aspektem ryzyka jest jego kontrolowalność”. Ryzyko jest tym bardziej kontrolowalne, im większa ilość aspektów występujących w danym działaniu jest uzależniona od decydenta, od jego wiedzy, umiejętności czy doświadczenia, a jednocześnie im mniejsza ilość jest uzależniona od czynników losowych. Cechą charakterystyczną jest przypisywanie przez ludzi większego stopnia ryzyka do

zdarzeń, na które nie mają wpływu (przecenianie), a umniejszanie ryzyka, na które mają wpływ (niedoceniaenie).

- „Ryzyko może mieć charakter katastroficzny lub chroniczny”. Ryzyko katastroficzne zachodzi w przypadku wybuchu wulkanu czy przejścia tornada, powoduje olbrzymie ofiary w krótkim czasie. Natomiast ryzyko chroniczne dotyczy np. chorób przewlekłych, ruchu drogowego: ofiary są rzadkie, a zdarzenia rozciągnięte w czasie. Podobnie jak w poprzednim punkcie istnieje tendencja do niedoceniaenia ryzyka chronicznego, które przynosi w sumie więcej ofiar (negatywnych skutków) niż katastroficzne, oraz do przeceniania tego ostatniego. Zazwyczaj ryzyko chroniczne jest znacznie większe niż ryzyko katastroficzne.
- „Skutki działań celowych są z reguły opóźnione w czasie”. Badania wskazują, że ludzie nie potrafią właściwie ocenić ryzyka opóźnionego w czasie, np. związanego z długotrwałym nadmiernym piciem alkoholu, paleniem papierosów czy zanieczyszczeniem środowiska.

March (1994), odnosząc się do teorii racjonalności, stwierdza, że ludzie wybierają zazwyczaj ryzyko dowolne, a nie konieczne, wolą ryzyko kontrolowane od losowego. Wiele osób uważa, że życie straciłoby sens, gdyby zostało pozbawione ryzyka; gdyby było w pełni przewidywalne, stałoby się nudne. Umiejętność podjęcia ryzyka ma też dobry wpływ na rozwój człowieka, dlatego ludzie są na ogół gotowi podjąć wyzwania w każdej wymagającej tego sytuacji. Tym niemniej podejście do ryzyka powinno być racjonalne: niepodejmowanie ryzyka (nadmierne unikanie ryzyka) może być przyczyną utraty szans dla rozwoju i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Podstawowymi założeniami, na których opiera się teoria racjonalności, są:

- jednoznacznie określony problem, niepozostawiający wątpliwości,
- wszystkie istotne kryteria, a także rozwiązania są możliwe do rozpoznania,
- możliwe jest przypisanie wag (wskazujących na ich znaczenie) do wszystkich kryteriów i rozwiązań, a w efekcie możliwość uporządkowania ich w kolejności,
- pełny dostęp do informacji.

Tyszka i Zaleśkiewicz (2001), pisząc o zagadnieniu racjonalności w podejmowaniu decyzji, zwracają uwagę, że „W nowoczesnej teorii decyzji przyjmuje się, że stosunek do ryzyka rzeczywiście pozostaje sprawą indywidualnego upodobania człowieka. Nie oznacza to jednak, że wybór może być jakikolwiek, że w obliczu ryzyka każdy wybór jest jednakowo dobry”. Dlatego menedżer postępujący racjonalnie będzie dążyć do maksymalizacji oczekiwanej wartości lub do maksymalizacji oczekiwanej użyteczności, czyli „sumy subiektywnie ocenianych możliwych wyników działania (zysków i strat) pomnożonych przez prawdopodobieństwo ich uzyskania”. Od menedżera wymaga się, aby zachował wysoki stopień spójności w swoich preferencjach i upodobaniach, które wyrażają się w poniższych trzech postulatach:

- postulat rozstrzygalności – menedżer musi jasno zdefiniować swoje preferencje dotyczące różnych poziomów ryzyka, czyli dla każdej pary ryzykownych decyzji jest w stanie wskazać, którą preferuje (albo wybiera obie),
- postulat przechodniości – preferencje określane przez menedżera mają być

wewnętrznie zgodne, czyli jeśli preferuje on opcję A przed opcją B, a opcję B przed opcją C, to znaczy, że preferuje A przed C,

- postulat dominacji – jeśli występują dwie opcje prowadzące do tych samych wyników, ale opcja druga jest mniej prawdopodobna, należy wybrać tę pierwszą.

Podjęcie decyzji, szczególnie w warunkach ryzyka, jest procesem trudnym i skomplikowanym, w ramach którego powstają – mimo posiadania przez decydenta dużego doświadczenia, wiedzy i umiejętności – różne błędy, wynikające przede wszystkim z dynamicznie zmieniającego się otoczenia, a także uwarunkowań wewnątrz organizacji. Tyszka i Zaleskiewicz (2001, s. 90–101) przedstawiają elementarne błędy w podejmowaniu ryzykownych decyzji:

- błąd oceny holistycznej – polega na poddaniu się ogólnemu wrażeniu i rezygnacji z podejścia, polegającego na rozbiciu zagadnienia (oferty) na elementy podstawowe i podjęciu próby ich szczegółowej analizy pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia, a także wartości (zysków i strat). Intuicja stanowi najczęstszy błąd w tej kategorii. Nie sposób uniknąć wszystkich błędów, zazwyczaj nie istnieją idealne decyzje, jednakże przeanalizowanie opcji i ich konsekwencji zwiększa prawdopodobieństwo podjęcia dobrej decyzji,
- koncentracja wyłącznie na zyskach – przy analizie opcji decyzyjnych zwracanie uwagi jedynie na potencjalne zyski, bez analizy kosztów (strat) może prowadzić do poważnych błędów. Przedsiębiorcy kalkulujący nowe przedsięwzięcie, jeśli nie wezmą pod uwagę nakładów inwestycyjnych oraz kosztów, nie mają szans na jego zakończenie z sukcesem. Koncentrowanie się wyłącznie na zyskach jest efektem kierowania się zbyt dużą skłonnością do ryzyka,
- koncentrowanie się wyłącznie na stratach – błąd ten prowadzi do postawy skrajnego unikania ryzyka. W czasie kierowania przedsiębiorstwem nie pojawiają się prawie żadne decyzje czy przedsięwzięcia, w których występują tylko straty bez zysku. Zatem – podobnie jak w ww. przykładzie – należy brać pod uwagę zarówno straty, jak i zyski, aby móc wypracować dobrą decyzję,
- błąd ignorowania szans – zbyt pochopne podejmowanie decyzji może prowadzić do poważnych strat (wskaźniki upadłości wśród nowo założonych przedsiębiorstw, zależnie od państwa, kształtują się na poziomie od 80% do 95% w ciągu pierwszych 5 lat), jednakże ignorowanie wszystkich szans uniemożliwia dostrzeżenie szans na powstanie zysku,
- błąd myślenia życzeniowego – analiza zysków i strat, a także prawdopodobieństwa ich wystąpienia musi być zobiektywizowana, gdyż przypisywanie nierównych ocen – wynikających z indywidualnych życzeń czy pragnień – może być fatalne w skutkach. Menedżer, podejmując decyzje, musi mieć świadomość tej ludzkiej słabości, polegającej na tendencji do dopasowywania ocen do swoich pragnień,
- błędne strategie decyzyjne – podczas dokonywania wyboru spośród opcji ryzykownych należy kierować się nie bezwzględny poziomem wyników/rezultatów, lecz poziomem oczekiwanej użyteczności – wybierając to rozwiązanie, w którym jest on najwyższy.

Podejmowanie decyzji na podstawie symptomów, niepełnych informacji może prowadzić do poważnych błędów. Dlatego tak istotne jest dokładne zdefiniowanie problemu decyzyjnego, czego nie należy czynić w pośpiechu: „[kto radzi, aby postępować szybko na etapie określania problemu decyzyjnego – I.G.], ten radzi głupio, że głupiej nie można, i wywołuje taką stratę czasu, że trudno o większą” (Drucker, 1994, s. 379). Zdarzają się niestety sytuacje, w których menedżer nie bierze pod uwagę wskazówki Druckera i przechodzi do analizy opcji decyzyjnych bez należytego rozpoznania problemu, rezygnując przy tym z rozważenia wariantów rozwiązania (po pobieżnej analizie nie ocenia ich realistycznie). Zmniejsza tym samym swe szanse na podjęcie najwłaściwszej decyzji. Chcąc bowiem oszacować poziom ryzyka w realnych sytuacjach, należy przeprowadzić analizę prawdopodobieństwa zaistnienia poszczególnych możliwych opcji oraz wielkości ewentualnej straty. Wielokrotnie w takich przypadkach ocena poziomu ryzyka stanowi rodzaj funkcji dostępności informacji. Niekompletne lub błędne informacje mogą doprowadzić do niepoprawnej oceny rzeczywistego ryzyka.

Zagadnienie selektywnego i subiektywnego zbierania informacji przez ludzi zostało przebadane przez wielu naukowców, np. specjalizujących się w dziedzinie stereotypów społecznych (Johnston, 1996) czy zmiany postaw (Lundgren, Prislin, 1998). Badania przeprowadzone przez Jonas i in. (2001) dowodzą, że decydenci w sytuacjach poszukiwania informacji są subiektywni czy stronniczy (ang. *bias*), przywiązani do już wcześniej dokonanych wyborów (podjętych decyzji). Zjawisko to jest szczególnie niebezpieczne w sytuacji, gdy podjęte decyzje tak mocno wiążą decydenta w jego stronniczej ocenie, że nie zwraca on uwagi na informacje, które mówią o ryzyku i grożą fiaskiem podjętych działań.

Model człowieka ekonomicznego, powszechnie stosowany w naukach ekonomicznych, został poddany krytyce przez Simona (1955, 1972, 1976). Pisze on: „Nauki społeczne cierpią na przypadek ostrej schizofrenii w traktowaniu racjonalności. Na jednym skrajnym końcu mamy ekonomistów, którzy niedorzecznie przypisują «człowiekowi ekonomicznemu» wszechwiedzącą racjonalność. Człowiek ekonomiczny ma pełny i spójny system preferencji, które pozwalają mu zawsze wybierać pomiędzy alternatywami, które przed nim stoją; jest on zawsze zupełnie świadomy tego, jakie są te alternatywy; nie napotyka żadnych przeszkód przy wykonywaniu założonych obliczeń niezbędnych do określenia, która z nich jest najlepsza. (...) Na drugim krańcu znajdujemy te tendencje w psychologii społecznej, które – wyrastając z freudyzmu – próbują zredukować całą świadomość do przeżyć emocjonalnych (...). Naukowcy minionego pokolenia, zajmujący się problematyką behawiorystyczną, idąc śladami Freuda, starali się wykazać, że ludzie nie postępują aż tak racjonalnie, jak im się wydaje. Być może następne pokolenie będzie chciało wykazać, że postępują oni o wiele bardziej racjonalnie, niż to wynika z naszych opisów, ale nie będzie to już taka wyolbrzymiona racjonalność, o jakiej mówili ekonomiści. Wszystkim, którzy obserwowali organizacje administracyjne lub sami zajmowali się ich teorią, wydaje się czymś zupełnie oczywistym, że zachowanie człowieka w organizacji, jeśli nie jest w pełni racjonalne, to przeważnie jest takie w zamierzeniu. Większość zachowań w organizacji jest, lub wydaje się, że jest nastawiona na określony cel, a czasami udaje się ten cel osiągnąć. Dlatego jeśli mamy dać psychologiczne wyjaśnienie zachowania się ludzi w organizacjach, to w teorii psychologicznej,

którą się posługujemy, musi znaleźć się miejsce dla racjonalnego zachowania. Dla kogoś, kto obserwuje zachowania w organizacjach, równie oczywiste jest to, że uwidaczniająca się w nich racjonalność nie ma nic wspólnego z wszechwiedzą przypisywaną człowiekowi ekonomicznemu. Dlatego nie jesteśmy w stanie rozwiązać naszego problemu, odrzucając po prostu psychologię, aby ostatecznie oprzeć teorię organizacji na podstawach ekonomicznych. Oczywiście miejsce prawdziwej teorii organizacji i administracji można znaleźć tylko w sferze tych zachowań ludzkich, które są w zamierzeniu racjonalne (choćby tylko w sposób ograniczony)” (Simon, 1976, s. 36–37).

Prezentowana przez Simona teoria ograniczonej racjonalności (ang. *bounded rationality*) zobowiązuje do wzięcia pod uwagę faktu, że menedżer dokonuje wyborów, zazwyczaj nie biorąc pod uwagę całokształtu zjawisk, jakie go otaczają, lecz z góry zakłada, że „postrzegany przez niego świat jest drastycznie uproszczonym modelem zgiełkliwego, bujnego nieładu, będącego istotą świata rzeczywistego” (Simon, 1976, s. 39). Menedżer podejmuje decyzję, szukając uproszczeń; twierdzi, że większość postrzeganych wokół zdarzeń nie ma wpływu na jego sytuację; zadowala się tylko wybranymi prostymi łańcuchami połączeń przyczynowo-skutkowych. Decydent nie kieruje się maksymalizacją, nie wybiera najlepszej alternatywy spośród dostępnych, lecz poszukuje działania wystarczająco dobrego lub inaczej – zadawalającego.

Każdy człowiek, niezależnie od wykonywanego zawodu (w tym menedżera), jest istotą bardzo skomplikowaną. Jego racjonalność jest poddawana wielu rozterkom. Borys (2021) tak opisuje jeden z „wymiarów” człowieka, a mianowicie nadzieję: „Jak widać, nadzieja nie daje nam zapomnieć o sensie aktywności życia w jakichkolwiek okolicznościach byśmy się nie znaleźli, bo jest to takie uczucie, które skłania nas zawsze do aktywności i działania bez względu na to, czy wynik są bardziej lub mniej pewne. Nadzieja obstawia więc pragnienia (swego najbliższego «kuzyna»), żeby nie zaniechać działania. Jako uświęcony «kumpel» duszy pilnuje, żeby nasz rozum (nasze ego) nie opierał się wyłącznie na postrzeganiu zewnętrznym, które tylko pozornie wyznacza wszystkie możliwości. Nadziej nie jest bowiem angażowaniem się w wybory wynikające z warunkowych założeń tego świata i w takie działania, które na skutek spełnienia tych warunków muszą się zakończyć sukcesem. Nadzieja to drugi z «wrogów» warunków, bo pierwszym jest miłość. I choć nie sposób przewidzieć, co się stanie w przyszłości, co nieraz może wzbudzać nasze obawy, to jednak, gdy mamy nadzieję, jesteśmy w stanie w życiu ryzykować, poznawać, działać i żyć po prostu normalnie”.

Decydenci są zatem ograniczeni przez wiele uwarunkowań, wynikających zarówno ze zjawisk, jakim podlega przedsiębiorstwo (złożoność jego otoczenia oraz organizacja wewnętrzna), jak również czynników charakterystycznych dla zachowania człowieka. Ich suma stanowi to, co zostało nazwane ograniczeniem racjonalności. Uwarunkowania te można przedstawić następująco:

- ograniczoność informacji oraz jej niedokładność,
- kompleksowość sytuacji decyzyjnych,
- ludzkie postrzeganie oraz zdolność do przetworzenia zdobytych informacji,
- sam proces podejmowania decyzji i długość jego trwania,



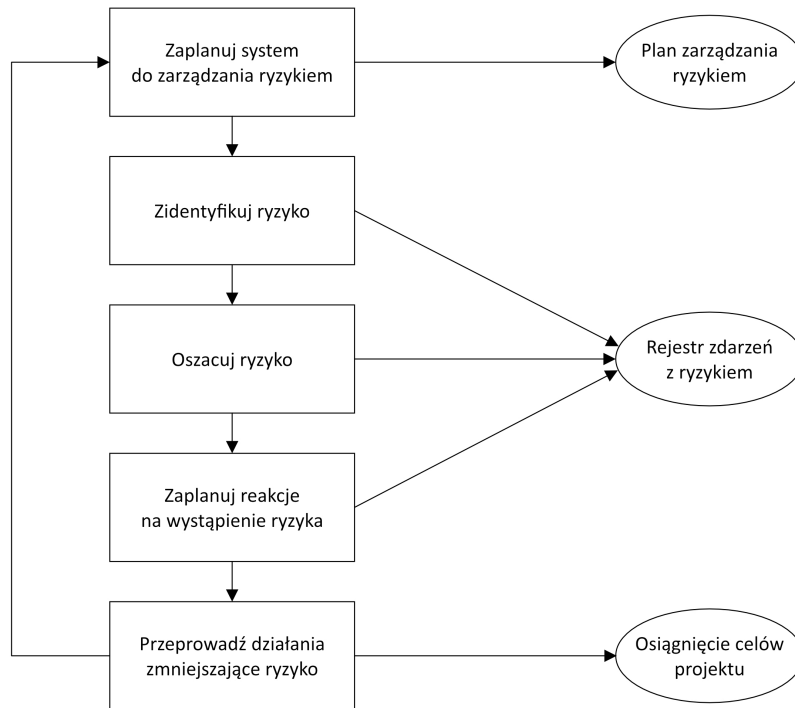
- niezgodność celów przedsiębiorstwa z celami decydenta (wynikająca często z oderwania funkcji menedżerskich od funkcji właścicielskich) (Simon, 1955, 1959, s. 253–283).

Mimo tylu argumentów, opartych na różnorodnych badaniach, należy stwierdzić, że menedżer nie może jednak unikać ryzyka, nie powinno ono stać się barierą w podejmowaniu decyzji. Stanowi ono nieodłączny element każdego działania, prawie każda decyzja jest obciążona ryzykiem; trzeba je ponosić dla zwiększenia szans zaistnienia planowanych rezultatów, dla pomnożenia korzyści. Zadanie decydenta polega na systematycznej rezygnacji z podejścia intuicyjnego i podejmowania ryzyka na podstawie zobiektywizowanych metod wyliczania prawdopodobieństwa osiągnięcia planowanego efektu oraz porównywania alternatywnych rozwiązań. Menedżer powinien sprawnie balansować między przyjęciem dopuszczalnego ryzyka a unikaniem go, niepodjęcie żadnego ryzyka może bowiem niekiedy przynieść gorsze rezultaty niż podjęcie go w uzasadnionym stopniu. W czasach olbrzymiej zmienności gospodarki rozwój przedsiębiorstwa zależy w coraz większym stopniu od zdolności do dynamicznego zmieniania się i dostosowywania do przeobrażeń w otoczeniu (Penc, 1997, s. 165).

Cadle i Yeates (2008) zwracają uwagę na fakt, że pełna eliminacja ryzyka doprowadza do usztywnienia działań, które charakteryzuje brak kreatywności i innowacji. Jednakże jest możliwe ograniczenie ryzyka poprzez zastosowanie podejścia proaktywnego, polegającego na: przewidzeniu możliwego ryzyka, ocenie prawdopodobieństwa i skali jego zaistnienia oraz przygotowaniu działań, jakie należy podjąć w sytuacji wystąpienia zdarzeń ryzykownych. Takie podejście określa się mianem zarządzania ryzykiem. Obecny trend rozwoju gospodarczego powoduje, że zarządzanie ryzykiem jest coraz powszechniejsze, tym bardziej, że przedsięwzięcia polegające na wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwach stają się bardziej złożone i występują na większej liczbie szczebli organizacyjnych (obejmują większe zasoby przedsiębiorstwa). Wspomniani Cadle i Yeates wymieniają poniższe wymagania prawidłowego zarządzania ryzykiem:

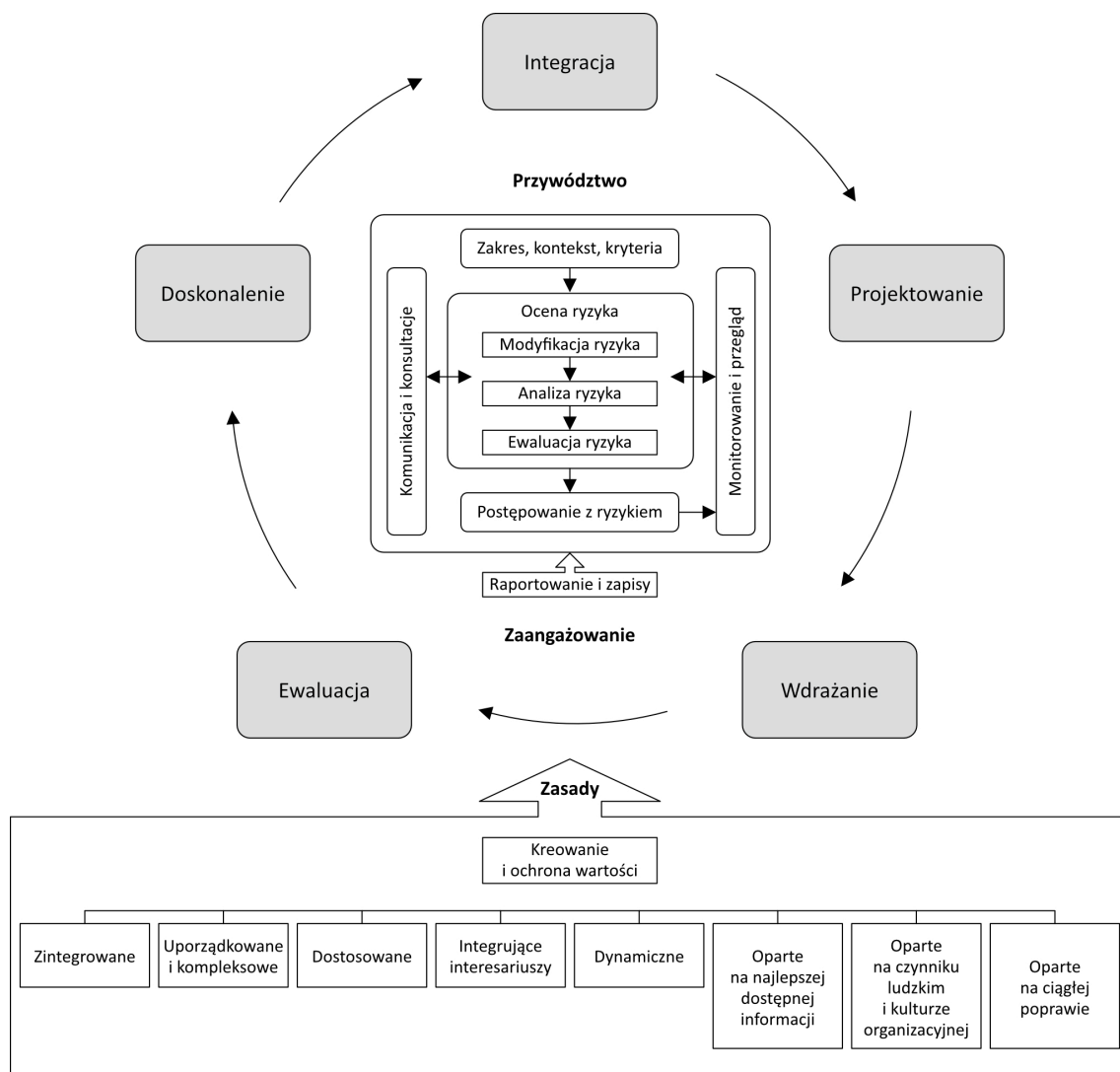
- ustalenie mechanizmów kontroli ryzyka, umożliwiających określenie jego przewidywalności,
- posiadanie środków do identyfikacji potencjalnego ryzyka,
- ocena prawdopodobieństwa zaistnienia ryzyka,
- ocena prawdopodobnego wpływu ryzyka, jeśli ono wystąpi,
- zdefiniowanie środków, jakie zostaną podjęte w sytuacji zaistnienia ryzyka,
- określenia planów awaryjnych, jeśli przewidziane środki nie dadzą spodziewanego rezultatu,
- określenie pilności danego ryzyka i przewidzianych dla jego zwalczania środków zaradczych.

Niewątpliwie krytycznym wymogiem prawidłowego zarządzania ryzykiem jest przypisanie go do jednego właściciela tak, aby był on odpowiedzialny za dane ryzyko. Proces zarządzania ryzykiem przedstawia rysunek 1.3:



Rysunek 1.3. Proces zarządzania ryzykiem
 Źródło: Cadle i Yeates, 2008, s. 260

Proces zarządzania ryzykiem, tak jak inne procesy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, należy doskonalić. Kompleksową prezentację tego zagadnienia przedstawiają Grudowski i Wiśniewska (2019), pokazując w jaki sposób proces doskonalenia PDCA zazębia się z opracowaną przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) normą ISO 31000:2018. Norma wprowadza trójelementowy model zarządzania ryzykiem, dzieląc go na zasady, strukturę ramową i proces zarządzania ryzykiem. Rysunek 1.4 przedstawia te zależności.



Rysunek 1.4. Model systemu zarządzania ryzykiem opisany w normie ISO 31000
 Źródło: (Wiśniewska i Grudowski, 2019, s. 150)

„Natomiast rozsądną rzeczą wydaje się być refleksyjne «wyważanie» korzyści i zagrożeń związanych z różnymi sytuacjami. Na to, czy dokonać takiego, czy innego wyboru w sytuacji ryzyka, powinna wpływać analiza konsekwencji rozważanych działań oraz szans zrealizowania się tych konsekwencji” (Tyszka, Zaleśkiewicz, 2001, s. 53). Podejmowanie decyzji menedżerskich jest nierozdzielnie związane z ryzykiem pojawiającym się w różnorodnych obszarach, m.in. podatkowym, kadrowym czy rynkowym. Teoria decyzji jest pomocna przy wyważaniu ryzyka, które w zmiennych warunkach działania jest jednym z niewielu pewników. Ryzyko będzie towarzyszyło menedżerowi we wszystkich decyzjach i działaniach, związanych z wdrażaniem zmian w przedsiębiorstwach, a szczególnie zmian w sytuacjach kryzysowych.

1.1.5. Decyzje menedżerskie w warunkach niepewności

Niepewność, zdefiniowana w normie ISO 9000:2015 zaraz obok pojęcia ryzyka, jest

określana jako: „stan, również częściowy, braku informacji związanej ze zrozumieniem lub wiedzą na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa” (Polski Komitet Normalizacyjny, 2016).

Z punktu widzenia dostępu do informacji podejmowanie decyzji w warunkach niepewności różni się od podejmowania decyzji w warunkach ryzyka tym, że decydent nie zna prawdopodobieństwa wystąpienia różnych stanów natury (Miller i Starr, 1982, s. 94–97).

Rozróżnienie pomiędzy podejmowaniem decyzji w warunkach ryzyka a w warunkach niepewności może czasami przysporzyć kłopotu. Sytuacje takie mogą wydawać się prawie identyczne: to, czy jutro będzie padał deszcz (typowa sytuacja niepewności) i czy należy zabrać ze sobą parasol, też można obliczyć, stosując metody statystyczne, tym bardziej, że istnieją informacje historyczne. Jednakże, co warto podkreślić, niepewność będąca przeciwieństwem pewności nie jest tożsama z ryzykiem. Niepewność nie może być oszacowana w kategoriach wartościowych, bo subiektywnie nie ma wystarczających informacji, aby tego dokonać. Decydent nie tylko nie może oszacować prawdopodobieństwa zaistnienia rezultatów, ale i nie wie, jakie są alternatywy. Dlatego decydenci w warunkach niepewności podejmują decyzje na podstawie wycucia (intuicji). Są one wypadkową założeń, postulatów i niezweryfikowanych teorii, zatem zaliczają się do decyzji niepewnych. Można nawet stwierdzić, że podejmowanie decyzji w takich warunkach jest niemożliwe, bo nie istnieje alternatywa. Działanie w warunkach niepewności w dużym stopniu polega na liczeniu na pomyślny przebieg wypadków. Nie można jednak opierać ważnych decyzji menedżerskich tylko na szczęściu, choć również w działalności biznesowej jest ono potrzebne. Zarządzanie w warunkach niepewności wymaga rzetelnej analizy (tam, gdzie to możliwe, także z zastosowaniem rachunku prawdopodobieństwa) szans i zagrożeń, jakie niesie dana sytuacja decyzyjna.

Każda sytuacja niepewności może być inaczej odbierana przez decydenta, gdyż ludzka percepcja jest subiektywna (zjawisko tolerancji niepewności). Nie zależy ona tylko i wyłącznie od charakteru menedżera, odebranego przez niego wychowania i innych istotnych cech, lecz także od czynników związanych z kulturą przedsiębiorstwa, w którym pracuje, a także kulturą narodu i ogólną sytuacją ekonomiczną. Niski stopień tolerancji niepewności skutkuje skłonnością do unikania zmian, które w obecnym otoczeniu biznesowym są dynamiczne i ciągłe. Skutki takiej postawy mogą być bardzo niekorzystne dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego kadr, krępując wszelkie inicjatywy i kreatywność, co może skłaniać do usztywniania reguł współpracy (formalizacji) w ramach przedsiębiorstwa, doprowadzić do odejścia najbardziej cennych pracowników, którzy nie będą widzieli dla siebie przyszłości w takim środowisku pracy. Natomiast wysoka tolerancja niepewności tworzy pole do podnoszenia kompetencji, wdrażania niezbędnych zmian, wprowadzania innowacji, zwiększa poziom zadowolenia z realizowanych zadań. Stopień tolerancji niepewności wpływa nie tylko na menedżerów, ale i na pracowników. Niepewność można określić w dwóch obszarach:

- niepewność informacji, które są podstawą do podjęcia decyzji,
- niepewność rezultatów wybranego wariantu.

Te obszary wytyczają kierunki poszukiwania rozwiązań zmniejszania niepewności (Penc, 1997,

s. 162–164).

Niepewność w podejmowaniu decyzji występuje w gospodarce tym częściej, im bardziej jest ona dynamiczna, zmienna czy turbulentna (Drucker, 1995). Powszechnie obserwowane procesy globalizacji oraz coraz większe przyspieszenie w tworzeniu nowych rozwiązań w technologii informacyjnej (np. BMS – Building Management Systems, GPS – Global Positioning Systems, BIM – Building Information Modelling, robotyka itd.) wzmacniają ten trend, w którym wielość informacji oraz ich nieokreśloność tworzą sytuację niepewną. Jędralska i Czech (2011) definiują występowanie niepewności w następujący sposób: „Turbulencja otoczenia oraz obiektywna i subiektywna złożoność organizacji sprawiają, że występowanie zjawiska niepewności staje się immanentną cechą każdego działania gospodarczego”. Z kolei Sokołowska (2005) podaje: „sytuacje, w których nie wiemy, co się zdarzy lub nie jesteśmy pewni wyników swoich działań, nazywamy sytuacją niepewną”.

Niepewność jako kategoria poznawcza oznacza się następującymi charakterystycznymi cechami (Jędralska, Czech, 2011):

- brak wystarczającej informacji do podjęcia decyzji,
- brak sposobności określenia skutków podejmowanych decyzji,
- brak możliwości określenia rezultatów wydarzeń mających miejsce w otoczeniu.

Wymienione cechy powodują, że umysł ludzki działa jak filtr dla informacji i bodźców dochodzących z otoczenia. Ten proces filtrowania należy postrzegać nie tylko w wymiarze temporalnym, ale i sprawczym (dynamicznym). Wymiar temporalny filtrowania jest rozumiany tak, że niepewność odnosi się do przyszłości, tymczasem brak pełnej wiedzy (luka w wiedzy) o otaczającej nas rzeczywistości (czyli o stanie przedsiębiorstwa i jego otoczeniu) w teraźniejszości jest traktowana jako nieokreśloność. Natomiast wymiar sprawczy niepewności charakteryzuje się dynamizmem i inspiruje do podjęcia działań poszukiwawczych, czyli podjęcia aktywności w celu pozyskania informacji. Podobnie nadmiar informacji inspiruje do filtrowania i selekcji informacji (Jędralska, Czech, 2011).

Menedżerowie pracujący w przedsiębiorstwach mają niezmiennie do czynienia z różnorodnymi sytuacjami, w których często – z racji zajmowanego stanowiska – mogą mieć krytyczny wpływ na ich przebieg. Istnieją jednak takie okoliczności, w których decydent nie może mieć pewności w kwestii rezultatów podejmowanych decyzji, nie może nawet oszacować prawdopodobieństwa zaistnienia atrakcyjnych scenariuszy. Menedżerowie podejmują najczęściej decyzje o niedużym znaczeniu. Gdy przychodzi im dokonać poważnego wyboru, o możliwych krytycznych skutkach, w sytuacji niepewności, wówczas pojawia się dylemat braku wiedzy dotyczącej tego, jakie mogą być skutki tych decyzji, jak również brak pewności w kwestii wyników działań (Sokołowska, 2005).

Menedżerowie, którzy nie mają skłonności do podejmowania ryzyka, mogą doprowadzić w organizacji do paraliżu decyzyjnego – odkładania i w efekcie niepodejmowania decyzji istotnych. Można to przypisać, poza niską tolerancją niepewności, brakowi postrzegania pozytywnych stron analizowanego wariantu. Jednakże menedżerowie należą z reguły do grupy ludzi o wysokim poziomie dostrzegania okazji, zatem powinni zauważyć potencjalne atrakcyjne

rezultaty, a także cały szereg ciekawych alternatyw, który umożliwia wybór rozwiązania najkorzystniejszego i odrzucenie tych, które nie roszą nadziei. Wspomniany szereg rozwiązań alternatywnych jest też podstawą do oszacowania ryzyka, odnoszącego się do działań już podjętych (Courtney i in., 2006, s. 8–9, 20).

Intuicja w swojej definicji jest odróżniana na zasadzie kontrastu od percepcji. Polega ona na – w przeciwieństwie do tej ostatniej skoncentrowanej na szczegółach i podejściu analitycznym – spostrzeganiu i poznawaniu całości oraz ukrytych możliwości. Podstawą intuicji są wzorce dostrzegane już w pierwszym momencie zetknięcia się z informacją. Jej źródła są ukryte w nieświadomych aspektach doświadczenia.

Główna różnica w stosunku do poznania analitycznego, podlegającego świadomej kontroli, przebiegającego od analizy do wniosku, polega na odwróceniu porządku logicznego: wnioski następują przed przesłankami; wzorzec całości jest postrzegany, zanim pozna się jego elementy. Istotnymi elementami tego poznania są szybkość, nieregularność i nagłość pojawienia się efektu końcowego. Dzięki intuicji menedżer może szybko podjąć działanie w określonych sytuacjach, dostrzegając ich strukturę i ukryte możliwości (Nosal, 2001, s. 270–272).

Istnieje niewielka liczba kryteriów wyboru strategii w warunkach niepewności. Ich zastosowanie zależy m.in. od przyjętych zasad zarządzania, specyfiki przedsiębiorstwa. Wśród nich wymienia się:

- kryterium pesymizmu Walda,
- kryterium optymizmu Hurwitza,
- kryterium najmniejszego zawodu Savage'a,
- reguła/kryterium braku dostatecznej racji Laplace'a.

Zgodnie z kryterium Walda decydent powinien zakładać, że natura jest złośliwa i że szansa na powodzenie jest nikła. Menedżer powinien zatem założyć, że niezależnie od wybranej alternatywy wydarzenia przybiorą niekorzystny obrót. Zgodnie z tą strategią decydent powinien wziąć pod uwagę tylko te rozwiązania, które przynoszą najgorsze rezultaty (najmniejsze wypłaty) i spośród nich wybrać tę, która daje największą korzyść. W ten sposób decydent wybiera najlepszy rezultat z najgorszych albo raczej najmniejsze koszty z maksymalnych możliwych.

Według kryterium Hurwitza menedżerowie zachowują się jak optymiści, czyli zakładają, że decyzja przyniesie zawsze najlepszy możliwy rezultat, niezależnie od podjętego wyboru. Zgodnie z tą strategią menedżer powinien wybrać najlepszą z możliwych alternatyw, czyli albo tę, która maksymalizuje zysk, albo tę, która minimalizuje koszty. Menedżer zależnie od swojego usposobienia nie jest zobowiązany do wybierania postawy skrajnego optymisty. Może dopasować poziom optymizmu do własnego charakteru (Miller, Starr, 1982, s. 96, 100–102; Tyszka, 2010, s. 332–339).

Z kolei zgodnie z kryterium Savage'a menedżer, analizując możliwe opcje, nie kieruje się wielkością rezultatu czy straty, lecz wielkością rozczarowania lub żalu. Decydent analizuje, jak będzie się czuł, gdy zaistnieje przewidywany rezultat. Działając zgodnie z tym kryterium, decydent tworzy zestawienie różnic, jakie powstaną pomiędzy alternatywą przynoszącą najlepszy wynik a pozostałymi wariantami, przy czym tę różnicę określa kategorią żalu za

utraconymi zyskami. Efektem takiej analizy będzie macierz utraconych korzyści. Do jej rozwiązania Savage proponuje zastosować kryterium pesymizmu.

Według kryterium Laplace'a, czyli regułą braku dostatecznej racji, decydent, który nie zna rozkładu prawdopodobieństwa zaistnienia poszczególnych możliwych wyników analizowanych decyzji, powinien założyć, że każda opcja jest jednakowo prawdopodobna. Podejście to opiera się na prawie sformułowanym przez Thomasa Bayesa, wedle którego, jeśli nie ma podstaw, aby twierdzić, że jakiś stan natury jest bardziej prawdopodobny od innego, to można przyjąć, że każda opcja (opcje wzajemnie wykluczające się) jest równie prawdopodobna. Stosując to kryterium do wyboru najlepszej opcji, należy przyjąć kryterium maksymalizacji oczekiwanej wartości lub użyteczności.

Rozważania dotyczące podejmowania decyzji zostaną zakończone przedstawieniem kilku koncepcji pokazujących, jak bardzo decyzje strategiczne mogą być uzależnione od czynników, które „zdroworozsądkowo” wydają się bez znaczenia. March, będący uczniem Simona, wraz ze swoimi współpracownikami (March i in., 1990) zdefiniował model procesu podejmowania decyzji w organizacjach, który nazwał modelem kosza na śmieci (ang. *garbage can*). Badacze zwrócili uwagę na fakt, że proces podejmowania decyzji wcale nie musi być planowy i dobrze zorganizowany, bywa bowiem często burzliwy, dynamiczny i kompleksowy. Konstatacja ta wynika z zaobserwowanego zjawiska, że problemy, rozwiązania, uczestnicy i okoliczności, sprzyjające podjęciu decyzji, zmieniają się wraz z upływem czasu i są od siebie niezależne; pojawiają się w sposób przypadkowy, nieskoordynowany. Zdaniem autorów zaprezentowany model nie pretenduje do statusu koncepcji, która ma wyprzeć pozostałe modele. Ma on jedynie uzupełnić inne spojrzenia na proces podejmowania decyzji, w których zazwyczaj dominuje uporządkowanie i systematyczność.

Na zjawisko wcześniejszego zaangażowania (ang. *previous commitment*) zwrócił uwagę amerykański noblista Arrow, stwierdzając „przeszłość może nadal rządzić teraźniejszością” (Arrow, 1985). Decyzje nie pojawiają się w próżni, zawsze współczesność jest wypadkową zdarzeń przeszłych. Dotyczy to stanowiska decydenta, jego sposobu dojścia do niego, sposobu pozyskania kapitału i wielu innych zmiennych. Każda wcześniejsza decyzja jest powiązana z dzisiejszą jej konsekwencją, co powoduje, że każda decyzja dzisiejsza jest uzależniona od zdarzeń z przeszłości, które nadają jej kierunek i stają się barierą dla aktualnych decyzji. Zjawisko to przebadali Staw i Fox (1977), wykazując, że menedżerowie skłaniają się do inwestowania kolejnych środków zgodnie z już wcześniej podjętymi decyzjami, których skutki w momencie podejmowania kolejnych decyzji są bardzo wątpliwe, a nawet prawdopodobnie nie przyniosą dobrych rezultatów (ang. *that appear to be headed for failure*). Działanie to można obrazowo określić stwierdzeniem: „zbyt wiele zostało już zainwestowane, żeby to stracić (żeby się z tego wycofać)”.

Podobne w skutkach procesy decyzyjne są podejmowane z powodu uzależnień od ludzi, gdyż każdy menedżer nie działa całkowicie samotnie – zawsze w jakimś stopniu od kogoś jest zależny. Zjawisko „osadzenia w sieci kontaktów społecznych” (ang. *social embeddedness*) zaobserwował Granovetter (1985), zwracając uwagę na fakt, że instytucje (przedsiębiorstwa, organizacje) – tak samo



jak poszczególni decydenci – istnieją bez przerwy w relacjach z innymi instytucjami (decydentami), czyli są stałym elementem sieci społecznych. Stosunki te, będące czasami źródłem krytycznych danych do podjęcia decyzji, powodują, że decydent – chcąc te relacje podtrzymać – jest zmuszony do dokonania wyboru, który nie zagrazi relacjom, choć wcale nie jest optymalny.

1.1.6. Decyzje menedżerskie w warunkach stresu¹⁶

W ramach dotychczas przedstawionego przeglądu literatury, dotyczącej podejmowania decyzji menedżerskich, nie uwzględniono jeszcze pozycji traktującej o podejmowaniu decyzji menedżerskich w warunkach stresu. Takie właśnie podejście jest istotne z punktu widzenia niniejszej dysertacji, gdyż kryzys w przedsiębiorstwie wywołuje stres u osób odpowiedzialnych za firmę, a jeśli jest długotrwały, prowadzić może m.in. do depresji (Whyley, 1998; Chen i in., 1999; Shepherd, 2003).

Z czysto psychologicznego punktu widzenia skrajny stres (sytuacje awaryjne) uruchamia układ sympatyczny, który kieruje reakcjami człowieka, gdy zaistnieje potrzeba zaangażowania dużej ilości energii oraz natychmiastowego działania. Układ sympatyczny pobudza struktury mózgowe do „walki albo ucieczki” (ang. *fight-or-flight syndrome*) – wyłączone zostają funkcje w danym czasie niepotrzebne (np. trawienie), a wzmocnione funkcje niezbędne do działania, krew przepływa do mięśni, polepsza się dotlenienie krwi (szybszy oddech), wzrasta tempo pracy serca (Zimbardo, 1999, s. 92, 493). Zbyt długie trwanie w sytuacji stresującej wyczerpuje i ogranicza możliwości intelektualne, a także fizyczne. Zagadnienie stresu, które wydaje się wciąż jeszcze słabo dostrzegane przez badaczy szeroko pojętego zarządzania, jest szczegółowo omawiane w literaturze psychologicznej, przede wszystkim z trzech punktów widzenia:

- jak stres wpływa na człowieka pod względem fizycznym i psychicznym?
- jak stresory¹⁷ powszechnie występujące w naszym społeczeństwie wpływają na nasze zdrowie?
- w jaki sposób można skuteczniej radzić sobie ze stresem?

Istotne z punktu widzenia niniejszej pracy wydają się skutki, jakie wywołuje stres. Poziom stresu odczuwanego przez menedżerów w sytuacji zagrożenia istnienia przedsiębiorstwa jest porównywalny z poziomem stresu odczuwanego podczas katastrofy, co potwierdzają liczni badacze (Shepherd, 2003; Chen i in., 1999; Cope, 2011; Savitsky i in., 2001; Singh i in., 2007). Zimbardo (1999, s. 488) wymienia pięć stadiów przebiegu reakcji na katastrofę:

- okres szoku, dezorientacji a nawet odrętwienia psychicznego – ludzie nie potrafią zrozumieć, co się stało,
- działania automatyczne – ludzie usiłują zareagować na sytuację, zachowują się

¹⁶ Stres to „określona relacja (ang. *relationship*) pomiędzy osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby oraz zagrażająca jej dobrostanowi” (Lazarus i Folkman, 1984).

¹⁷ Stresor to bodziec powodujący stres. Lazarus i Cohen (1977) podzielili stresory na:

- wydarzenia dotyczące dużej społeczności (katastrofy, wojna),
- poważne zdarzenia dotyczące jednostki (rozwód, ciężka choroba, utrata pracy, śmierć bliskiej osoby),
- mniejsze trudności i uciążliwości życia codziennego.

przystosowawczo, przy czym nie w pełni uświadamiają sobie swoje działania, które następnie są szybko zapominane,

- poczucie dokonania czegoś, satysfakcja z podjęcia współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu, również w tym stadium ludzie uświadamiają sobie, że wyczerpują resztki energii, odczuwają zmęczenie,
- poczucie silnego zmęczenia i osłabienia, wyczerpania resztek energii, ludzie odczuwają emocjonalne rezultaty przeżytej katastrofy,
- długi okres dochodzenia do siebie, w którym ludzie przystosowują się do efektów spowodowanych katastrofą.

Opisując intelektualne skutki stresu, Zimbardo (1999) stwierdza: „Na ogół, im większy stres, tym większy spadek sprawności intelektualnej i zakłócenie elastyczności myślenia. Ponieważ zakres uwagi jest ograniczony, przeto skupiając się na zagrażających aspektach sytuacji i na naszym pobudzeniu, redukujemy ilość uwagi, jaką możemy poświęcić skutecznemu radzeniu sobie z innymi bieżącymi zadaniami. Stres wpływa ujemnie również na pamięć, ponieważ skierowanie części uwagi na nowe bodźce ogranicza pamięć krótkotrwałą, a wyszukiwanie przechowywanych w pamięci istotnych informacji zależy od sprawnego posługiwania się odpowiednimi sygnałami wyszukiwanymi. Podobnie stres może zakłócać rozwiązywanie problemów, dokonywanie ocen i podejmowanie decyzji, zwiężając zakres dostrzeganych możliwości i zastępując stereotypowym, sztywnym myśleniem bardziej twórcze sposoby reagowania”.

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) przedstawia pogląd, że praca jest jedną z głównych przyczyn powstawania stresu. W Polsce aż 73% pracowników w wieku powyżej 30 lat przyznaje się, że prawie codziennie odczuwa stres. Różne instytuty przeprowadziły badania, jakie koszty stres powoduje w gospodarce, i doszły do wniosku, że wynoszą one 1,2% PKB, co w przypadku Niemiec oznacza 30 mld EUR, a w przypadku Szwajcarii 1,2 mld CHF (Stasiła-Sieradzka, 2010, s. 63). W dalszej części swojego artykułu Stasiła-Sieradzka nie odnosi się jednak do stresu spowodowanego kryzysem przedsiębiorstwa czy koniecznością podejmowania decyzji w skrajnie trudnej sytuacji, przedstawiając głównie zagadnienie stresu, będącego wynikiem wyczerpania pracowników, utraty pracy itp.

Roberts, postrzega stres jako istotny czynnik decydujący o tym, jak ludzie będą reagowali w różnych sytuacjach, który powoduje wycofywanie się do znanych sposobów działania (lub ulubionych „obszarów”), co skutkuje ograniczonym postrzeganiem i możliwościami wyboru. Autor jednak nie omawia zagadnienia podejmowania decyzji w warunkach stresu (Roberts, 2006).

Banis przeprowadziła badania wpływu stresu na przekazywanie informacji zwrotnej, próbując znaleźć różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami. Czynnikiem wywołującym stres był hałas z zakresu 75–95 dB(A), uczestnicy testu mieli podejmować proste decyzje dotyczące jednej karty z dwóch, która miała przynieść wygraną. Jedna tura trwała 5 minut. Wyniki badania wykazują, że stres istotnie wpływa na pogorszenie reakcji i utrudnia podejmowanie decyzji (Banis i in., 2014).

Hannah i in. (2009) zaproponowali ramy badawcze (ang. *framework*) dla prowadzenia

badania naukowych nad zarządzaniem w warunkach ekstremalnych¹⁸ (ang. *leadership in extreme contexts*), których – jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury – brak. Zarządzanie w warunkach ekstremalnych nie do końca pokrywa się z zarządzaniem przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu, jednakże zbieżność okoliczności, w jakich menedżer musi podejmować decyzje (brak czasu, niewystarczające środki), uzasadnia dostrzeżenie w pracy Hannah i in. ważkich i wspólnych elementów. Hannah zwraca uwagę, że w literaturze dotyczącej zarządzania dominują artykuły pokazujące, jak menedżerom udało się wyprowadzić firmy z trudnych sytuacji, jak pokonywali trudności o dużym stopniu skomplikowania. Wydaje się zatem, że materiału badań dotyczących tego, jak menedżerowie radzą sobie w warunkach ekstremalnych, powinno powstawać równie dużo. Jednakże jest inaczej, zarządzanie w warunkach ekstremalnych to jeden z najmniej zbadanych zagadnień w zarządzaniu. Dodatkowo Hannah stwierdza, że podwładni (dowodzeni) są skłonni – w warunkach zagrożenia – zaakceptować bardziej scentralizowany i autorytarny sposób zarządzania/dowodzenia oraz podejmować nagłe decyzje, które wcale nie muszą być trafne. Niemniej jednak zespoły, którym cele zostały lepiej wyjaśnione, odnosiły lepsze rezultaty (wspólny cel – wspólne zagrożenie). Zwraca się również uwagę na fakt, że gdy zagrożenia przekraczają pewien próg, odbierany jako niemożliwy do wytrzymania (ocena subiektywna), powoduje to załamanie, bierność, a nawet paraliż (ang. *immobilization*) – dotyczy to także liderów/dowódców.

W sytuacji długotrwałego stresu podwładni ufający decyzjom swoich przełożonych potrafią być skoncentrowani i zmotywowani do osiągnięcia celu. Hannah i in. (2009) proponują wprowadzenie do badań zarządzania w warunkach ekstremalnych podziału, w zależności od tego, w jakim stopniu liderzy/menedżerowie i/lub ich podwładni odczuwają stres wywołany ryzykownymi zdarzeniami:

- tylko lider jest wystawiony na ryzyko,
- tylko podwładni są narażeni na ryzyko,
- zarówno lider, jak i podwładni są narażeni na ryzyko,
- tylko zainteresowani spoza organizacji są narażeni na ryzyko.

Przekładając tę propozycję na język zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie, można wskazać następujące przykłady odpowiadające ww. podziałowi:

- menedżer ma określony czas na ogłoszenie upadłości; w sytuacji, gdy nie dotrzyma terminu, odpowiada własnym majątkiem,
- menedżer zwolnił się z pracy i zostawił podwładnych w sytuacji niepewnej,
- menedżer i pracownicy są zagrożeni utratą dochodów w sytuacji wstrzymania kredytowania przez bank,
- klienci są narażeni na ryzyko stosowania wadliwego produktu.

We ramach podsumowania Hannah i in. (2009) zwracają uwagę, że badania dotyczące

¹⁸ Warunki ekstremalne mogą dotyczyć każdej organizacji, są wynikiem wystąpienia ekstremalnych zdarzeń definiowanych jako: a) mające potencjał potężnych konsekwencji fizycznych, psychologicznych i materialnych, które występują w fizycznej lub psycho-społecznej bliskości członków organizacji, b) konsekwencje są oceniane przez członków organizacji jako nie do wytrzymania, c) zdarzenia są takie, że mogą przekroczyć zdolności organizacji do powstrzymania ich zaistnienia. Dotyczą przede wszystkim (ale nie wyłącznie) organizacji wojskowych, strażackich, antyterrorystycznych itp.

zarządzania w warunkach ekstremalnych powinny uwzględniać nieliniowość i zmienność rezultatów, wynikającą z dynamiki warunków ekstremalnych, a także zależność od kontekstu – w efekcie do badań należy zastosować inne narzędzia niż do analizy sytuacji „normalnych”.

1.2. Pojęcie kryzysu w przedsiębiorstwie

Kryzys w rozumieniu potocznym oznacza „przesilenie, przełom, załamanie się dotychczasowej linii rozwoju” (*Encyklopedia popularna*, 1992, s. 417). Z kolei w rozumieniu ekonomicznym – szczególnie w obecnej chwili – kojarzy się ze światowym kryzysem gospodarczym, istotnie dotyczącym przedsiębiorstwa, instytucje i rodziny. Jednakże kryzys przedsiębiorstwa nie zawsze łączy się z kryzysem ogólnogospodarczym, choć ten ostatni do powstania takich sytuacji z pewnością się przyczynia. Bibeault (1982) przedstawia kryzys z czterech perspektyw: społecznej, ekonomicznej, prawnej i menedżerskiej. W perspektywie ekonomicznej: „(...) kryzys przedstawia sytuację, w której zwrot od zainwestowanego kapitału jest istotnie i trwale niższy od podobnych inwestycji. Należy zauważyć, że przedsiębiorstwo może znajdować się w kryzysie w sensie ekonomicznym przez lata, jednakże – z braku przesłanek prawnych o nadmiernym zadłużeniu – może regulować swoje zobowiązania i tym samym nie być zagrożone upadłością (perspektywa prawna). Pojęcie kryzysu w sensie ekonomicznym jest raczej subiektywne. Jednakże w każdej branży o pogarszających się wynikach są przedsiębiorstwa bardzo dobre, słabsze i te o najgorszych wynikach. Różnice pomiędzy najlepszymi, średnimi i najgorszymi przedsiębiorstwami – niezależnie od tego, czy branża jest zdrowa, czy chora – są olbrzymie”.

Bibeault (1982), koncentrując się na kryzysie w przedsiębiorstwie z punktu widzenia prawa, pisze: „Pogarszające się wyniki są kryzysem z punktu widzenia menedżerskiego. Przedsiębiorstwo¹⁹ może być postrzegane jako będące w kryzysie w sensie menedżerskim, zanim będzie można je tak nazwać w sensie ekonomicznym, a na pewno na długo przedtem, zanim będzie w upadłości²⁰. To wielowątkowe podejście do zagadnienia kryzysu przedstawiane przez Bibeaulta jest szczególnie istotne z punktu widzenia niniejszej pracy. Otóż sytuacja kryzysu w przedsiębiorstwie w perspektywie społecznej, ekonomicznej i menedżerskiej nie wymaga od zarządów podjęcia działań antykryzysowych, gdyż nie istnieje niezbędna konieczność podjęcia naprawy.

Dopiero grożące bankructwo, a zatem taka sytuacja, w której z mocy prawa zarząd przedsiębiorstwa będzie zmuszony ogłosić upadłość²¹, sprawia, że nie ma innego zgodnego z

¹⁹ Przedsiębiorstwo (firma) jest to względnie autonomiczna organizacja dążąca do osiągnięcia korzyści ekonomicznych i składająca się co najmniej z jednej jednostki regulującej działalność gospodarczą, np. poprzez decyzje, co produkować, po jakiej cenie sprzedawać, z czego produkować, ile płacić za pracę itd., oraz co najmniej jednej jednostki realizującej materialne procesy gospodarcze, np. takie jak: produkcja, sprzedaż, transport, komunikacja, deponowanie i pożyczanie pieniędzy itd. (*Encyklopedia biznesu*, 1995, s. 694).

²⁰ Jeżeli nie zaznaczono inaczej, tłumaczenia z języka angielskiego dokonał I.G.

²¹ W polskim systemie prawnym upadłość należy ogłosić, gdy dłużnik staje się niewypłacalny, czyli nie wykonuje swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych lub jego zobowiązania przekroczą wartość jego majątku, nawet wówczas, gdy na bieżąco te zobowiązania wykonuje (art. 10–11 ustawy z dnia 28 lutego 2003 roku. Prawo upadłościowe, tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 1228).

prawem wyjścia jak zgłoszenie niewypłacalności. Istnieje w literaturze wiele pozycji traktujących o naprawie przedsiębiorstw w sytuacji, kiedy wykazują one pogarszające się wyniki, ale wciąż nie są zagrożone bankrutem. Jednakże te zagadnienia nie stanowią przedmiotu niniejszego opracowania.

Pate i Platt (2002, s. 3) przedstawiają kryzys następująco: „Dzielimy organizacje na trzy kategorie – jakby to zrobiono w Hollywood – dobre, złe i brzydkie. Dobre przedsiębiorstwa dominują na swoich rynkach. Złe mają problemy, które jednak można naprawić. Brzydkie drżą na krawędzi otchłani. Ale wszystkie one mogą odzyskać blask przy pomocy naszego programu Phoenix Effect. Dobre przedsiębiorstwa mogą się stać wspaniałymi, dzięki „dostrojeniu”; złe mogą być wyprostowane poprzez naprawę; natomiast brzydkie przedsiębiorstwa ze szczękiem upadku może wyrwać do sukcesu zarządzanie kryzysowe”.

Slatter i Lovett (2001, s. 1) nie definiują samego kryzysu firmy, natomiast podają definicję przedsiębiorstwa, które wymaga restrukturyzacji: „Terminem *restrukturyzacja* będziemy się posługiwać w stosunku do firm lub jednostek operacyjnych, których wyniki finansowe wskazują, że jeśli nie zostaną podjęte szybkie działania naprawcze, to w najbliższej przyszłości firma upadnie”. W dalszym przybliżeniu sytuacji wymagającej restrukturyzacji autorzy używają podobnych określeń jak Bibeaull: „Zyski osiągnięte przez takie firmy, mierzone stopą zwrotu od zainwestowanego kapitału, są zwykle znacznie niższe niż należałoby oczekiwać od przedsiębiorstwa działającego w tej branży” (Slatter, Lovett, 2001).

Zelek (2003) odnosząc się do polskojęzycznej literatury traktującej o kryzysie w przedsiębiorstwie zauważa: „Jednocześnie zarządzanie kryzysem jako szczególny aspekt zarządzania jest w Polsce stosunkowo słabo rozpoznane, zarówno z punktu widzenia liczby polskojęzycznych publikacji na ten temat, jak i z punktu widzenia rozwiązań praktycznych stosowanych w organizacjach pogrążonych w kryzysie. Na rynku wydawniczym brak jest aktualnych, kompleksowych opracowań na ten temat. W polskiej literaturze przedmiotu dominuje w zasadzie podejście prawnicze, rozpatrujące kryzys organizacji jako element procesu upadłości przedsiębiorstwa”.

W niniejszej pracy skoncentrowano się na zagadnieniach naprawy przedsiębiorstwa zagrożonego upadłością, pominięto natomiast zagadnienia ściśle prawne, związane z postępowaniem upadłościowym, które – jak wspomina wyżej Zelek (2003) – są dominującym tematem w literaturze polskojęzycznej.

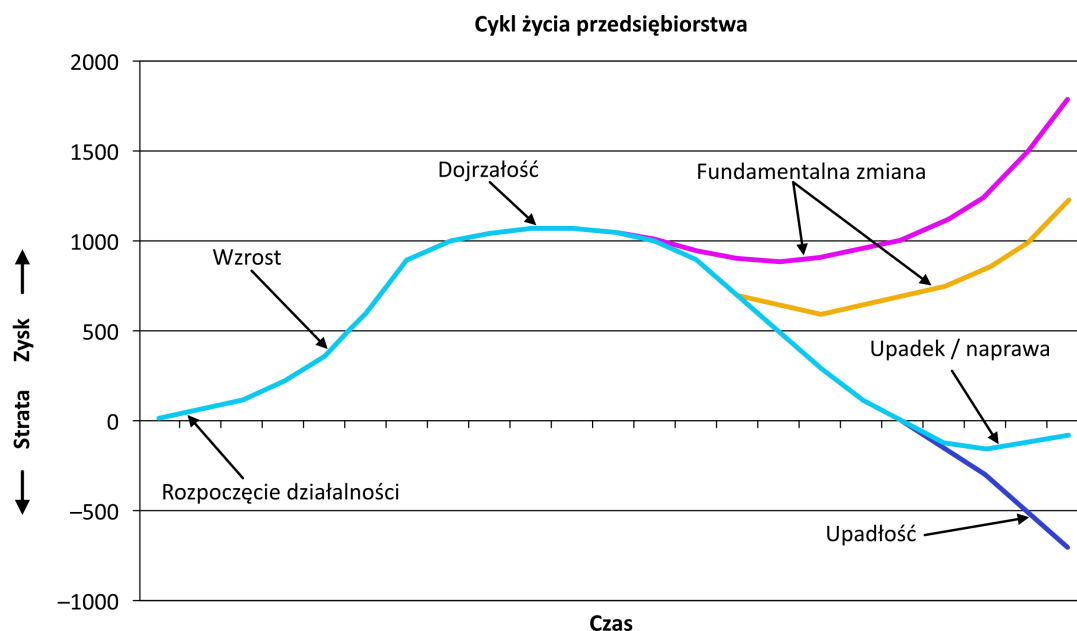
Wawrzyniak (2000, s. 45) przedstawia kryzys w przedsiębiorstwie następująco: „(...) kryzysy w przedsiębiorstwach nie pojawiają się z dnia na dzień. Często są raczej swoiście pielęgnowane przez kierownictwa przedsiębiorstw, by wreszcie wybuchnąć z niszczycielską siłą. Kryzysy w przedsiębiorstwach mogą trwać nawet przez wiele lat, pełzając po sinusoidzie znaczonej jako wykres choroby oglądany na monitorze w sali intensywnej terapii. Jedną z głównych przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwie jest złe zarządzanie. Dlatego też, obok redukcji kosztów, wymiana szefa lub szefów przedsiębiorstwa jest jednym z pierwszych działań w przełamaniu kryzysu. Zarządzanie kryzysowe znacznie różni się od tego, jakie znamy z literatury przedmiotu. Zasadnicza różnica wynika tu z innego niż «normalny» celu. Jest nim



zapewnienie przedsiębiorstwom przeżycia, niedopuszczenie do bankructwa”.

W wyniku dokonanego porównania zróżnicowanych definicji sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie przedstawionych przez wybranych autorów w niniejszej pracy przyjęto pojęcie podane przez Slattera i Lovetta (2001) w nieznacznie zmodyfikowanej wersji: **Sytuacja kryzysowa dotyczy przedsiębiorstw, których wyniki finansowe wskazują, że jeśli nie zostaną podjęte szybkie działania naprawcze, to w ciągu najbliższego roku przedsiębiorstwo upadnie.**

Na rysunku 1.5 przedstawiono cykl życia przedsiębiorstwa z uwzględnieniem fazy kryzysu.



Rysunek 1.5. Cykl życia przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie Slatter i Lovett, 2001, s. 2

Przedsiębiorstwo, które zaczyna tracić dynamikę wzrostu, może być poddane restrukturyzacji. Jest to jednak sytuacja wspomniana wcześniej (Bibeault, 1982) w kontekście perspektywy społecznej, menedżerskiej czy ekonomicznej. Przedsiębiorstwo takie przestaje przynosić tak dobre zwroty od zainwestowanego kapitału jak jego najlepsi konkurenci. Tego rodzaju sytuacja miała miejsce podczas restrukturyzacji firmy IBM w 1993 r., uznawanej za największą w historii świata. Spółka IBM wciąż odnotowywała zyski, jednakże cechowały się one tendencją spadkową, podobnie jak dynamika sprzedaży, która opierała się na komputerach *mainframe*²², a ich udział w rynku ciągle malał z powodu wejścia na rynek komputerów PC. Gerstner (2002) określa swoje działania restrukturyzacyjne w IBM pojęciem *zmiany fundamentalnej* (ang. *We needed fundamental change in the way we carried out almost every process at IBM*).

Faza cyklu życia przedsiębiorstwa, która znajduje się w centrum zainteresowania niniejszej pracy, to przedstawiona na rysunku faza „Upadek/Naprawa”. Jeśli w jej trakcie nie

²² Komputery stosowane przez największe instytucje rządowe; rynek o wypłaszczonej charakterystyce sprzedaży.

zostaną podjęte działania naprawcze, to – przy utrzymującej się tendencji spadających zysków – przedsiębiorstwo odnotuje straty, które doprowadzą do niewypłacalności, będącej podstawą ogłoszenia upadłości.

1.3. Wpływ kryzysu na menedżera – wybrane zagadnienia

Kryzys przedsiębiorstwa, a szczególnie faza upadku będąca skutkiem nieudanej naprawy, z punktu widzenia menedżera jest bolesnym i destrukcyjnym doświadczeniem. Whyley (1998) dostarcza przekonujące dowody, że niepowodzenie przedsięwzięcia powoduje dla menedżera szkody psychiczne i fizyczne, obniża samoocenę i źle wpływa na relacje z innymi osobami. Zagadnienie skutków, jakie ponosi menedżer, jest szczególnie rozwinięte w badaniach dotyczących przedsiębiorców, gdyż zazwyczaj występują oni jako właściciele i menedżerowie w jednej osobie. W niniejszej pracy niemal wszystkie analizy przypadku dotyczą właśnie przedsiębiorców, zatem zasadne wydaje się przywołanie badań naukowych z dziedziny przedsiębiorczości. Do podobnych jak Whyley wniosków dochodzi Shepherd (2003), stwierdzając, że menedżerowie ponoszą koszty finansowe i emocjonalne upadku przedsiębiorstwa. Ponadto koszt ten przekłada się – i jest z nim nierozzerwalnie związany – również na koszt społeczny – przedsiębiorca traci kontakty lub doświadcza przynajmniej daleko idącego osłabienia więzi ze wszystkimi osobami, z którymi był związany przez prowadzenie firmy: swoimi pracownikami, klientami, dostawcami itd. Autor ten zwraca również uwagę na to, że skutkiem upadku jest smutek, żal (ang. *grief*) i cierpienie, utrudniające, a nawet uniemożliwiające wyciągnięcie wniosków z doświadczonej porażki.

Chen i in. (1999) na podstawie wyników swoich badań wykazują, że kobiety znacznie częściej i głębiej przeżywają sytuacje kryzysowe, a w szczególności doświadczają poczucia osierocenia/żałoby (ang. *bereavement*). Innym skutkiem niepowodzenia firmy jest osobiste przekonanie menedżera, że jest on surowiej/ostrzej (ang. *harshly*) oceniany przez środowisko, niż to faktycznie ma miejsce (Savitsky i in., 2001). Koszty psychologiczne i emocjonalne ponoszone przez menedżerów w wyniku niepowodzenia w przedsięwzięciu gospodarczym stają się dla nich barierą do podjęcia nowych wyzwań (Rogoff, i in., 2004). Blokada ta może stanowić konsekwencję przeżywanego bólu, smutku, żalu, wyrzutów sumienia (ang. *pain, grief, remorse*), czyli wynikać z własnych odczuć, ale może również być efektem uświadomienia sobie własnej winy w doprowadzeniu do niepowodzenia. Bariery mogą być również zewnętrzne, powstałe w efekcie oceny przedsiębiorcy przez środowisko, w którym przebywa, a w szczególności stygmatyzacji jako tego, któremu się nie udało (Cannon, Edmondson, 2005; Savitsky, i in., 2001). Wymienieni autorzy zwracają jednak uwagę na fakt, że stygmatyzacja jest uwarunkowana kulturowo i np. jest silniejsza w Wielkiej Brytanii, a znacznie słabsza w USA. Badania zagadnienia stygmatyzacji nie są spójne. Burchell i Hughes (2006) dochodzą z kolei do wniosków, z których wynika, że nie ma istotnej różnicy w podejściu społeczności biznesu do przedsiębiorcy, któremu się nie powiodło, pomiędzy USA a państwami Unii Europejskiej, a także, że stygmatyzacja jest nie tyle zjawiskiem zewnętrznym, ponieważ przedsiębiorcy uzyskują negatywne impulsy ze środowisk biznesu, ile wynikającym z wewnętrznych przekonań – menedżerowie, którzy

przeżywają kryzys/upadek swojej firmy, obawiają się, że będą negatywnie oceniani przez środowisko. Przedsiębiorcy, którzy popadli w kłopoty, dostają „drugą szansę”.

Kryzysy, a szczególnie te zakończone nieudaną naprawą i upadkiem, powodują dla menedżera poważne skutki rodzinne. Jak wynika z badań Singh, Corner i Pavolvich (2007), trzy na pięć (60%) małżeństw rozpada się w ciągu kilku miesięcy od upadku przedsiębiorstwa. Brytyjski naukowiec Cope (2011) w swoim badaniu – wykonanym metodą interpretatywno-fenomenologiczną – uzyskał podobne wyniki. Analizując 8 przypadków przedsiębiorców, którzy doświadczyli kryzysu, a następnie upadku swoich firm (4 z Wielkiej Brytanii i 4 z USA), wykazał, że jeden z przedsiębiorców o imieniu Collin w wyniku traumatycznych przeżyć stracił rodzinę, rozbił małżeństwo, natomiast inny doświadczył załamania emocjonalnego i psychicznego żony i dzieci. Cope (2011) wyróżnia następujące rodzaje strat/kosztów, jakie ponosi menedżer w sytuacji kryzysu, który kończy się upadkiem:

- finansowe (ang. *financial*),
- emocjonalne (ang. *emotional*),
- fizjologiczne (ang. *physiological*),
- społeczne (ang. *social*),
- zawodowe (ang. *professional*),
- przedsiębiorcy (ang. *entrepreneurial*).

W omawianym artykule Cope ustala, że strata finansowa dotknęła wszystkich 8 menedżerów, jednakże w różnym stopniu: 5 menedżerów nie odniosło poważnych kosztów finansowych, Collin odczuł stratę jako nie do końca niszczącą, ale dotkliwą, Gill musiała pracować pięć lat, aby spłacić długi, a Ben stracił wszystko, co miał, nie było go stać na podjęcie żadnej nowej działalności gospodarczej i podjął zatrudnienie jako pracownik etatowy. Koszt emocjonalny został określony przez wszystkich uczestników badania jako najwyższy. George stwierdził, że „koszt emocjonalny to najtrudniejsza sprawa”. Gill i Tom określili doświadczenie upadku jako emocjonalnie drenujący „szok dla systemu”. Kilku uczestników badania podkreślało skrajne poziomy emocjonalnego napięcia i stresu, związanego z niepowodzeniem, a szczególnie „wszystkie chwile przebudzenia” (powrót do rzeczywistości). Jeden z uczestników stwierdził, że „albo pracujesz, albo śpisz, w twoim życiu nie ma niczego innego”. Jake z kolei przeżywał klęskę szczególnie mocno, ponieważ z jego winy inwestorzy nie uzyskali zwrotu od zainwestowanych pieniędzy. Gill, jedyna kobieta, stwierdziła: „byłam tak załamana, tak przygnębiona, po prostu w depresji. Nie widziałam żadnego wyjścia, to było takie stresujące”. Zachwianie stanu emocjonalnego odbiło się na psychice menedżerów, powodując koszty psychiczne. Dwóch uczestników badania w wyniku wyczerpania fizycznego i emocjonalnego, a także nadmiernego stresu musiało wziąć po kilka miesięcy urlopu, aby wrócić do sił. Inny przedsiębiorca z powodu odczucia skrajnego niepokoju zachorował na nadciśnienie i musiał poddać się kuracji farmakologicznej, ten sam uczestnik wyznał, że niezwykle deprymującym doświadczeniem było poczucie odpowiedzialności w stosunku do pracowników, „którzy dla ciebie pracują”, inwestorów, „którzy ci zaufali i powierzyli swoje pieniądze”, wobec klientów, „którzy dokonali przedpłaty na produkty, których już nie będziesz w stanie dostarczyć”. Koszty emocjonalne są więc nierozdzielnie związane z kosztami

społecznymi.

Nieemożność podzielenia się z kimkolwiek przeżywanymi problemami wzmacnia poczucie winy, nieemożności/braku wyjścia, głębokie poczucie niepewności – powoduje w rezultacie postawę społecznego wycofania i wrażenie osamotnienia. Do kosztów społecznych należy też włączyć wcześniej wymienione rozwód i utratę rodziny oraz załamanie emocjonalne i psychiczne żony i dzieci. Koszty profesjonalne, choć wymienione przez autora artykułu, nie zostały w badaniu potwierdzone: żaden z uczestników nie wykazał, aby spotkał się z jakąś formą utarty pozycji jako profesjonalista. Ostatnim kosztem wymienionym przez Cope'a to koszt „przedsiębiorcy”, czyli negatywny wpływ, jaki upadek przedsięwzięcia ma na menedżera jako przedsiębiorcę. Uczestnicy zauważyli u siebie niższą efektywność oraz mniejszą zdolność do podejmowania ryzyka, mówili o sobie: „stałem się trochę pesymistyczny”, „jestem bardziej ostrożny”, „nie biorę na siebie takiego ryzyka”, „doświadczenie upadku zburzyło moją pewność siebie, wyrzuciło wszystko...”, „na pewno nie jestem już tak skrajnie optymistyczny, przedtem nigdy nie myślałem, że coś w ogóle może się nie udać”. Wszyscy uczestnicy badania podjęli dalsze działania zawodowe po upadku ich przedsięwzięć, jednak tylko jeden został ponownie przedsiębiorcą. Cope konkluduje: „wyniki niniejszego badania pokazują, że głęboko emocjonalny wymiar upadku jest nie tylko związany z utratą przedsięwzięcia (przedsiębiorstwa), ale również z faktem, że utrata biznesu powoduje kosztowne straty i szkody osobiste w wielu mocno ze sobą powiązanych dziedzinach życia przedsiębiorcy” (Cope, 2011).

W literaturze angielskojęzycznej dotyczącej zagadnień zarządzania przedsiębiorstwami określenie *crisis* nie jest tożsamy z rozumieniem tego słowa w języku polskim. Jednakże słowo *crisis* w języku angielskim ma węższe znaczenie, dotyczy ono kryzysów spowodowanych przez:

- wypadki,
- skandale (ang. *scandals*),
- bezpieczeństwo produktów i zdarzenia zagrażające zdrowiu (ang. *product safety and health incidents*) (Wooten, James, 2008).

Nie tylko słowo *crisis* ma inne znaczenie. Przykładowo określenie *crisis management* jest używane w sytuacjach wyprowadzania firm z problemów spowodowanych wspomnianymi przyczynami. W przypadku kryzysów, do których przedsiębiorstwa zostały doprowadzone w wyniku błędów w zarządzaniu lub nagłych zmian na rynku, używa się określenia *distressed assets*, natomiast wyprowadzanie organizacji z tych sytuacji (restrukturyzacja, naprawa) ujmuje się przede wszystkim jako *turnaround management*.

W niniejszej pracy podjęto zagadnienie kryzysu, którego efektem może być bankructwo, a przyczyny do niego prowadzące zazwyczaj są wynikiem błędów w zarządzaniu. Wśród powodów prowadzących do kryzysów według różnych badaczy blisko 90% jest wynikiem błędów menedżerów w różnych obszarach, a tylko 10% jest spowodowanych przez czynniki zewnętrzne (Slatter, Lovett, 2001).

1.4. Wybrane zagadnienia dotyczące różnic płci w teorii zarządzania przedsiębiorstwami

1.4.1. Etyka w podejmowaniu decyzji a kryterium płci

Jednym z obszarów, w którym naukowcy podejmują próby zbadania różnic wynikających z płci, a dotyczących środowiska pracy, jest zagadnienie etyki w podejmowaniu decyzji. Chan i in. (2012) w swoim artykule wskazują, że w literaturze przedmiotu można znaleźć potwierdzenie tezy, że menedżerowie mężczyźni przejawiają większe skłonności do zachowań nieetycznych niż menedżerowie kobiety. W świetle innych badań (Singhapakdi i in., 1999) stwierdzono, że mężczyźni w poszukiwaniu sukcesu w konkurencji z innymi są skłonni łamać zasady etyczne, natomiast kobiety są bardziej skłonne do przestrzegania zasad, ponieważ zależy im na poprawnym wykonywaniu zadań i utrzymaniu harmonii w otoczeniu. Chan i in. podkreślają jednak, że wyniki dotychczas wykonanych badań nie są w pełni spójne, podobnie jak rodzaje zastosowanych testów, w których dominują analizy przeprowadzane w krajach kultury zachodniej. Co więcej, dotychczasowe badania są wykonywane zazwyczaj wśród studentów, a więc osób nieznaną rzeczywistość świata biznesu. Chan i in. przeprowadził zatem wraz z współautorami badanie w innej strefie kulturowej (Malezja) wśród konkretnej grupy menedżerów HR z Zrzeszenia Hoteli, dzieląc proces decyzyjny na cztery obszary:

- ocenę etyczną zagadnienia,
- świadomość etyczną,
- intencję etyczną,
- zachowanie etyczne.

Grupa 150 menedżerów HR dostała zadanie zaopiniowania pięciu typowych dla pracy w hotelu problemów etycznych, które miała ocenić w skali 1–4. W ocenie łącznej podejmowania decyzji etycznych mężczyźni osiągnęli wynik 58 (gorszy), a kobiety 68 (lepszy). Analiza szczegółowa wykazała, że kobiety osiągnęły lepsze wyniki w trzech kategoriach (z czterech):

- ocena etyczna – kobiety przejawiają tendencję do bardziej zasadniczej oceny etycznie wątpliwych sytuacji,
- świadomość etyczna – kobiety są bardziej wrażliwe na zachowania nieetyczne i mniej je tolerują,
- zachowanie etyczne – kobiety reagują bardziej etycznie w wątpliwych etycznie sytuacjach niż ich koledzy menedżerowie.

Natomiast mężczyźni osiągnęli wyższe wyniki w intencji etycznej – co wskazuje na wyższą motywację do zachowań etycznych – mężczyźni przejawiają tendencję do wybierania etycznych rozwiązań i biorą na siebie odpowiedzialność za ich dobry skutek. W konkluzji autorzy badania proponują położyć większy nacisk na szkolenie menedżerów HR w dziedzinie zachowań etycznych, a szczególnie na wybór właściwych trenerów, dla których etyka jest ważna.

Podobne wyniki zostały uzyskane przez badaczy amerykańskich, którzy zastosowali test laboratoryjny – przebadano 367 osób, mediana wieku 21 (najmłodsza 18, najstarsza 68), 59%



badanych to mężczyźni. Uzyskane rezultaty przedstawiają się następująco:

- kobiety są bardziej skłonne dokonywać wyborów etycznych niż mężczyźni,
- staż pracy jest pozytywnie skorelowany z wyższymi poziomami zachowań etycznych w przypadku dwóch wyborów (na cztery możliwe),
- wysoki poziom potrzeby dokonania osiągnięć jest pozytywnie skorelowany z wysokim poziomem podejmowania decyzji etycznych (Glover i in., 2002).

W nieznacznym odmienny sposób zostało przeprowadzone badanie dwóch naukowców z Chin i USA, którzy zamierzali ustalić, jaką wartość przypisują kobiety, a jaką mężczyźni do ewentualnej utraty dobrego imienia w wyniku podejmowania wątpliwych etycznie metod negocjacji (Ma, McLean Parks, 2012). Wyniki analizy wykazują, że kobiety są mniej skłonne do stosowania wątpliwych etycznie sposobów negocjacji niż mężczyźni, przy czym zarówno u kobiet, jak i mężczyzn skłonności są tym mniejsze, im bardziej ich reputacja jest narażona na ryzyko zniesławienia. Dodatkowo okazało się, że kobiety, które podczas negocjacji miały silną pozycję negocjacyjną, były jeszcze mniej skłonne do akceptowania nieetycznych sposobów negocjacji – mniej, niż gdy miały słabszą pozycję negocjacyjną, a także mniej niż mężczyźni niezależnie od siły pozycji negocjacyjnej. Mężczyźni byli bardziej skłonni akceptować wątpliwe etycznie metody negocjacji, mając silną pozycję, czyli odwrotnie niż kobiety.

1.4.2. *Podjęcie ryzyka przez kobiety i przez mężczyzn*

Różnice w skłonności do podejmowania ryzyka występujące pomiędzy mężczyznami a kobietami to kolejny obszar badań, który można zaobserwować w literaturze końca XX i początkach XXI wieku. Stawiarska-Lietzau (2007) opisuje zagadnienie z psychologicznego punktu widzenia. W większości analiz porównawczych przedstawia się dane, z których wynika, że kobiety znacznie rzadziej, w porównaniu z mężczyznami, podejmują przedsięwzięcia ryzykowne w różnych obszarach życia oraz biorą na siebie mniejsze ryzyko niż mężczyźni. „Różnice płciowe w podejmowaniu zachowań ryzykownych obserwowane są już od wczesnego dzieciństwa. Chłopcy są (...) bardziej skłonni do angażowania się w ryzykowne zabawy w porównaniu z dziewczynkami”. Odmienność ta nasila się w okresie dojrzewania i wczesnej dorosłości. Wskaźniki wypadkowości i śmiertelności wykazują, że szczególnym obszarem istotnych różnic w angażowaniu się w zachowania ryzykowne pomiędzy kobietami a mężczyznami jest obszar ryzyka fizycznego. „Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety ulegają wypadkom, także śmiertelnym, których przyczyny związane są z ryzykowaniem, a tendencja ta obserwowana jest już w najwcześniejszych okresach rozwojowych” (Stawiarska-Lietzau, 2007).

Maxfield i in. (2010) wyróżniają w dotychczasowych badaniach naukowych trzy główne kierunki analiz dotyczących różnic w podejmowaniu ryzyka przez przedstawicieli różnych płci:

- inwestowanie, hazard i ubezpieczenia,
- zdrowie fizyczne i bezpieczeństwo,
- podejmowanie istotnych/strategicznych decyzji w kontekście menedżerskim/zawodowym.

Maxfield i in. (2010) potwierdzają, że dotychczasowe badania udowadniają zdecydowanie wyższą skłonność mężczyzn do zachowań ryzykownych w dziedzinie zdrowia

fizycznego i bezpieczeństwa. Podając z kolei wyniki prac, dotyczących inwestowania, hazardu i ubezpieczeń, wskazują, że wyniki badań nie są tak jednoznaczne jak w poprzednim przypadku: generalnie uznaje się, że kobiety bardziej skupiają się na potencjalnych stratach niż zyskach (kobiety inaczej oceniają prawdopodobieństwo zaistnienia strat i zysków niż mężczyźni). W swoim artykule Maxfield i in. koncentrują się na decyzjach w kontekście zawodowym. Z ich badań wynika, że w przypadku podejmowania ważnych decyzji menedżerskich różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami nie są istotne. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie kwestionariusza on-line, wypełnionego przez 661 spośród 2480 uczestniczek konferencji dla kobiet pracujących na stanowiskach menedżerskich; 36% z nich miało staż zawodowy z przedziału 11–20 lat, a 41% większy niż 20 lat; 57% uczestniczek zajmowało stanowiska dyrektorskie lub w zarządach firm; 57% pracowało w organizacjach zatrudniających ponad 10 000 pracowników. Maxfield i in. (2010), poszukując odpowiedzi na pytanie: „dlaczego, mimo wyników pokazujących, że nie ma istotnych różnic w podejmowaniu ryzyka w kontekście zawodowym pomiędzy mężczyznami a kobietami, nadal istnieje powszechna opinia (stereotyp), że kobiety unikają ryzyka bardziej niż mężczyźni”, przedstawiają kilka możliwych wyjaśnień:

- niedostrzeganie przez społeczeństwo podejmowania ryzyka przez kobiety: ludzie na ogół widzą tylko to, co chcą zobaczyć, to, co potwierdza nasze przekonania; i odwrotnie, nie dostrzegają tego, czego nie szukają. W ten sposób stają się „ślepi” (artykuł odnosi się do społeczeństwa USA). Dodatkowym wyjaśnieniem może być brak skłonności kobiet do zabiegania o wysokie stanowiska, które naturalnie są kojarzone z sukcesem w podejmowaniu decyzji obarczonych ryzykiem, oraz niechwalenie się (ang. *not brag*) przez kobiety swoimi sukcesami w podejmowaniu ryzykownych decyzji, co jest zgodne z stereotypową rolą przypisywaną kobiecie,
- niechęć do ponoszenia kosztów, wynikających z zachowań łamiących stereotypowo przypisaną kobiecie rolę. Kobieta musi wybrać pomiędzy dwoma możliwościami: „działaj jak kobieta, a będziesz traktowana jako ta, która unika ryzyka, lub działaj jak mężczyzna, pokaż swój charakter, motyw i predyspozycje, ale wtedy powstaną koszty, będące skutkiem łamania normatywnych oczekiwań w stosunku do roli, jaką powinna odgrywać kobieta”,
- zgodność z rolami – kobiety mogą angażować się w inne działania, które są postrzegane jako stereotypowo kobiece, co w efekcie prowadzi do wniosku, że unikają ryzyka. Jednym z takich zachowań jest poszukiwanie rady w środowiskach zawodowych i rodzinnych. Postronni obserwatorzy, szczególnie patrząc przez pryzmat gender, mogą odbierać to to jako objaw niepewności i braku zdecydowania, braku zdolności do samodzielnego podejmowania decyzji. Zatem naturalne dla kobiet zachowanie, polegające na szukaniu porady, zadawaniu pytań, może zostać odebrane niezgodnie z pierwotną intencją.

Wątpliwości w artykule Maxfield i in. budzi fakt wykonania analizy statystycznej danych zgromadzonych wyłącznie pośród kobiet menedżerów i następnie porównywanie uzyskanych wyników z badaniami, które były wykonywane na innych grupach menedżerów,

z zastosowaniem innych pytań, odmiennej metodologii, a następnie wyciąganie wniosków, dotyczących braku istotnych różnic w podejmowaniu ryzyka pomiędzy mężczyznami a kobietami.

Mimo utrzymywania się – jak twierdzą Maxfield i in. – stereotypów, wedle których kobiety są mniej skłonne do podejmowania ryzyka, co zazwyczaj obniża szanse zawodowe kobiet, istnieją też korzystne efekty. Stereotypowe przypisywanie kobietom takich cech, jak zapraszanie wielu członków zespołów do procesu podejmowania decyzji oraz większe skłonności do szerszej współpracy stanowią przyczyny, dla których kobiety menedżerowie są poszukiwane do realizacji przedsięwzięć charakteryzujących się wysokim ryzykiem, jak np. wyprowadzanie firmy z kryzysu. Pojęcie „szklany klif” (ang. *glass cliff*) zostało stworzone, aby odzwierciedlić wysokie ryzyko związane z takimi przedsięwzięciami. W czasach prosperity przy naborze do zarządów firm stosuje się podejście „myślisz menedżer, myślisz mężczyźni” (ang. *think manager, think men*). Jednakże w czasach kryzysu organizacje stosują podejście „myślisz kryzys, myślisz kobiety” (ang. *think crisis, think women*) i powierzają najwyższe stanowiska kobietom, licząc na ich silne zdolności relacyjne w firmach wymagających naprawy.

Szczegółową analizę zagadnienia wyboru kobiet na menedżerów najwyższego szczebla w sytuacji kryzysu (ang. *glass cliff*) zawiera artykuł autorstwa Vongasa i Hajja (2015). Autorzy badają empatię (cechę uznawaną za kluczową dla kobiet), opierając się na osiągnięciach psychologii ewolucyjnej; kobiety w sposób naturalny, dbając o harmonię najbliższego otoczenia (rodzina, sąsiedzi, najbliższe otoczenie społeczne), wykształciły wyższy poziom empatii niż mężczyźni. Selekcja naturalna powodowała, że te jednostki, które potrafiły zrozumieć komunikację dzieci, w pierwszych latach rozwoju ograniczoną do płaczu i śmiechu, zapewniały potomstwu bezpieczeństwo i możliwości wzrastania, czyli zwiększały ich szansę na przetrwanie. Dlatego rodzice, którzy przejawiali zdolność do odczytywania nastrojów swoich dzieci, byli zdolni do przekazywania kolejnym pokoleniom „genu empatii”, w przeciwieństwie do tych osobników, którzy tej zdolności nie mieli. Twierdzi się – w najnowszych badaniach z psychologii ewolucyjnej, że empatia – jako podstawowa cecha umożliwiająca wychowanie dzieci – jest tak stara jak ludzkość. Selekcja naturalna wpłynęła nie tylko na rozwój empatii w ogóle, ale i odcisnęła piętno na selekcji płciowej. Kobiety były bowiem bardziej doświadczone przez konieczność rodzenia i zabezpieczania przeżycia potomstwa, do czego empatia stała się kluczem. Dotyczyła ona zarówno relacji matka–dziecko, ale i wszelkich innych relacji w małych, lokalnych wspólnotach (rodzina, sąsiedzi, plemię). Rozwój empatii nie był tak kluczowy dla mężczyzn ze względu na ich inne zadania, niezwiązane bezpośrednio z wychowaniem, lecz ze zdobywaniem pożywienia, walką z innymi plemionami itp. W ten sposób wytworzyła się – zgodnie z teorią psychologii ewolucyjnej – silniejsza empatia u kobiet, potwierdzana dziś przez wszystkie badania naukowe.

Vongas i Hajj dokonali analizy wyborów liderów przedsiębiorstw, przeżywających kryzys, na przykładzie rynku angielskiego i ustalili, że istnieje zasada, zgodnie z którą kobiety są wybierane na najwyższe stanowiska wtedy, gdy kryzys ma charakter endogeniczny (spowodowały go czynniki wewnętrzne), a jego intensywność jest mała lub średnia, natomiast mężczyźni są wybierani zazwyczaj wtedy, gdy kryzys spowodowały czynniki zewnętrzne (np. wrogie przejęcie), a ich charakter jest gwałtowny. Wedle jednej z teorii psychologii ewolucyjnej



mężczyźni – uformowani przez wojny i walki – wykształcili umiejętność zawierania sojuszy przeciwko wrogim grupom, natomiast kobiety wykształciły umiejętność budowy relacji podtrzymujących i wzmacniających więzi społeczne. Uważa się zatem, że i obecnie kobiety przejawiają znacznie większe niż mężczyźni zainteresowanie podtrzymywaniem spójności wewnętrznej własnego zespołu. Ta teoria wyjaśnia też, dlaczego mężczyźni są lepszymi kandydatami na top-menedżerów w sytuacji walki pomiędzy różnymi grupami interesów. Vongas i Hajj dochodzą do wniosku, że kobiety są wybierane na top-menedżerów, gdy jest wymagana umiejętność zarządzania ludźmi, utrzymywania na swoich barkach brzemienia kryzysu oraz wytrzymanie aż do zakończenia kryzysu. Mężczyźni są wybierani wtedy, gdy jest potrzebny silny przywódca, który doprowadzi do odwrócenia złego trendu w wynikach. Patrząc na zagadnienie doboru top-menedżerów ze względu na zasoby, kobiety łagodzą pracownicze obawy, przetrzymują razem z zespołem czas kryzysu, mogą nawet przyjąć na siebie rolę „kozła ofiarnego” i koncentrować się na sprawach pracowniczych. Mężczyźni z kolei koncentrują się w zasadzie tylko na poprawie wyników (Vongas, Hajj, 2015).

Naukowcy z Hong Kongu, Lai i Tam (2012), przeprowadzili badanie na grupie 32 kobiet i 32 mężczyzn, zawodowych doradców inwestycyjnych na giełdzie w Hong Kongu, posiadających aktualne licencje. Celem badania było ustalenie, jak profesjonalni doradcy postrzegają i odpowiadają na ryzyko inwestycyjne. Lai i Tam doszli do następujących ustaleń:

- kobiety są mniej skłonne do podejmowania ryzykownych inwestycji niż mężczyźni,
- kobiety mniej niż mężczyźni przejmują się sytuacją, gdy inwestycja przynosi mniej zwrotu od zainwestowanego kapitału, niż się pierwotnie spodziewano,
- kobiety bardziej niż mężczyźni ufają instrumentom finansowym o niskim ryzyku (mogą być zbyt ufne – ang. *over-confident*), natomiast wyrafinowane instrumenty finansowe postrzegają jako znacznie bardziej ryzykowne,
- i kobiety, i mężczyźni im lepsze posiadają wykształcenie, tym bardziej są skłonni do podjęcia ryzyka,
- zarówno kobiety, jak i mężczyźni im więcej zarabiają, tym są mniej skłonni do podjęcia ryzyka (to odkrycie autorzy pracy określają jako zaskakujące),
- kobiety są bardziej skłonne niż mężczyźni do zbierania większej ilości informacji i bardziej kompleksowej analizy w sytuacji podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Lai i Tam w konkluzji, na podstawie własnych badań, a także spostrzeżeń dokonanych przez innych naukowców przywołanych w wymienianym artykule, potwierdzają, że najmocniejszą zmienną, mającą wpływ na skłonność do ryzyka czy jej brak, jest płeć – silniejsza niż inne badane zmienne, jak wiek, wykształcenie, doświadczenie.

Amerykańscy badacze (He i in., 2008) w swoim badaniu skłonności do ryzyka oparli się na teorii pokazującej diametralnie inne cele i zadania przedstawicieli obu płci: „mężczyźni – orientacja na sprawczość (ang. *agency*) kontra kobiety – orientacja na wspólnotowość (ang. *community*)” (Bakan, 1966). Twórca teorii Bakan opisuje swoje rozróżnienie następująco: „Przyjąłem określenia «sprawczość» i «wspólnotowość», aby scharakteryzować dwa fundamentalne typy bytowania (ang. *modalities*) ludzi, sprawczość jako istnienie organizmu

samodzielnego, niezależnego (ang. *individual*), a wspólnotowość jako istnienie organizmu w większej wspólnocie, której osobnik jest członkiem. Sprawczość przejawia się (ang. *manifests itself*) w samoochronie, samoupewnianiu się i samorozwoju, wspólnotowość przejawia się w byciu razem z innymi istotami. Sprawczość przejawia się w ustanawianiu oddzielności; wspólnotowość przejawia się w braku oddzielności. Sprawczość przejawia się w izolowaniu, alienacji i samotności; wspólnotowość przejawia się w kontakcie, otwartości i wspólnocie. Sprawczość przejawia się w usilnym dążeniu do doskonalenia; wspólnotowość we współpracy pozbawionej ścisłości kontraktowej”.

He i in. (2008) przeprowadzili badania skłonności do ryzyka w obszarach charakterystycznych dla tych płci, a wynikających właśnie z ich naturalnych skłonności, wprowadzając dodatkowy element niskich lub wysokich umiejętności. Autorzy – na podstawie szerokiego przeglądu literatury – ustalili, że dla mężczyzn naturalną skłonnością jest poszukiwanie nagród, zdobywanie zysków (ang. *achievement of gains*), i przyjęli, że do badania ich skłonności do ponoszenia ryzyka wybiorą inwestowanie w finansowe instrumenty wysokiego ryzyka (akcje na giełdzie), a dla kobiet ustalili, że ich naturalną skłonnością jest unikanie strat (ang. *loss avoidance*), zatem jako podstawę do badania zmian w skłonności do ryzyka w zależności od umiejętności wybrano inwestycję w fundusze *hedgingowe* lub lokaty bankowe. Wyniki przeprowadzonych badań są zgodne z dotychczasowymi ustaleniami (mężczyźni przejawiają znacznie większą skłonność do ponoszenia ryzyka niż kobiety), a ponadto wpływają z nich poniższe wnioski:

- mężczyźni o wysokich kompetencjach/umiejętnościach są bardziej skłonni do ryzykownych inwestycji niż mężczyźni o niskich umiejętnościach,
- kobiety o wysokich kompetencjach/umiejętnościach są bardziej skłonne do ryzykownych inwestycji niż kobiety o niskich umiejętnościach.

1.4.3. *Podjęcie ryzyka w warunkach stresu a kryterium płci*

Bos i in. (2009) przeprowadzili badanie porównawcze decyzji, jakie są podejmowane przez kobiety i mężczyzn w warunkach stresu. W badaniu brały udział 34 kobiety w wieku 18–28 lat oraz 30 mężczyzn w wieku 19–31 lat. Obie grupy zostały podzielone na grupę kontrolną (niepoddawaną czynnikom stresogennym) oraz grupę badaną, którą – po zbadaniu poziomu wydzielania się kortyzolu – podzielono na podgrupy o silniej i słabiej reakcji na czynniki stresogenne na podstawie pomiaru poziomu kortyzolu²³ w ślinie. Jako element stresujący

²³ Kortyzol (hydrokortyzol) to hormon glikokortykosteroidowy wytwarzany w nadnerczach, przez warstwę pasmowatą kory nadnerczy. Wydzielanie kortyzolu pozostaje pod kontrolą kortykotropiny, czyli hormonu adrenokortykotropowego (ACTH), wydzielanego przez przysadkę mózgową. Z kolei wytwarzanie ACTH jest zależne od podwzgórzowej kortykoliberyny (CRH). Regulacja ta odbywa się na zasadzie ujemnego sprzężenia zwrotnego: wzrost stężenia ACTH prowadzi do zwiększenia wydzielania kortyzolu, a z kolei znaczny wzrost stężenia kortyzolu we krwi hamuje wydzielanie ACTH; w efekcie utrzymana jest wewnętrzna równowaga organizmu. Kortyzol to jeden z tzw. hormonów stresu. W trudnych sytuacjach jest on wydzielany w większych ilościach i przyczynia się do podwyższenia stężenia glukozy we krwi, gdyż wówczas organizm potrzebuje więcej energii i mobilizacji do działania. Kortyzol wzmacnia także działanie innych „hormonów stresu” – adrenaliny i noradrenaliny, a tym samym wspomaga organizm w radzeniu sobie z tzw. stresem (Gołyszyn, 2018).

wybrano Trier Social Stress Test (TSST)²⁴, test trwający ok. 15 minut. Osoby wybrane do badania są zapraszane przed trzyosobową komisję, która ma nie ukazywać żadnych emocji, badany dostaje zadanie polegające na tym, aby przygotować w ciągu 5 minut wystąpienie na trudny temat społeczny z prawem do notowania, następnie ma wygłosić przemówienie (notatki zostają – bez uprzedzenia – zabrane). Po upływie 5 minut dostaje zadanie odejmowania co 13 od 1022 do zera – po każdym błędzie należy zacząć od nowa (więcej na temat TSST: Labuschagne i in., 2019). Zadanie do wykonania polegało na wybraniu długofalowej dochodowej strategii w sytuacji niepewności i konfliktu pomiędzy wybieraniem kart z talii A i B, które dawały możliwość szybkiego zarobku (100 \$), ale średnio na 10 kart odnotowano stratę w wysokości 250 \$, a wybieraniem kart z talii C i D, które dają małą nagrodę (50 \$), ale po dłuższym czasie dają średnio zarobek 250 \$ na 10 kart. Przeciętni zdrowi ludzie po 40–50 próbach wybierają wyłącznie talie C i D. Zadanie/grę określa się w literaturze mianem lowa Gambling Test, a bliższych informacji można zasięgnąć w artykule (Bechara i in., 1994). Badania wykazały, że TSST nie wywołuje takiego samego stresu u wszystkich badanych, dlatego podzielono ich na dwie grupy: osoby o niskiej i wysokiej reakcji (niski/wysoki poziom uwalniania kortyzolu do śliny). W przypadku osób o niskiej reakcji zarówno kobiety, jak i mężczyźni nie wykazali istotnych zmian w wynikach gry. Natomiast grupy o wysokiej reakcji na stres wykazywały znaczne modyfikacje zachowań:

- kobiety podejmowały decyzje znacznie szybciej, ale były one również bardziej trafne (talie C i D), co przekładało się na lepszy wynik końcowy niż u kobiet z grupy kontrolnej i z grupy o niskiej reakcji,
- mężczyźni podejmowali ryzykowne decyzje (sięgając o 21% częściej niż mężczyźni z grupy kontrolnej po karty z talii A i B), w efekcie tracąc pieniądze i ostatecznie generując znacznie gorszy wynik niż mężczyźni z grupy kontrolnej i o niskiej reakcji na czynniki stresogenne, a skala przegranych zniechęcała ich mniej skutecznie niż zestresowane kobiety i mężczyzn z grupy kontrolnej.

Ważnym zagadnieniem, które wymaga dalszych pogłębionych badań, jest fakt, że czynnik wywołujący stres, czyli TSST, nie spowodował takich samych reakcji u wszystkich badanych, przy czym co do zasady wywoływał większe uwolnienie kortyzolu u mężczyzn niż u kobiet – porównując osoby o wysokiej reakcji. Autorzy przypuszczają, że inne czynniki stresogenne wpływają na kobiety, a inne na mężczyzn, bardziej podatnych na sytuacje, w których celem jest dokonanie jakiegoś osiągnięcia. Kobiety natomiast są bardziej podatne na sytuacje, w których wyzwanie polega na pokonaniu odrzucenia społecznego.

W końcowej konkluzji autorzy zwracają uwagę, że wyniki badań powinny być uwzględnione przez zawodowych maklerów płci męskiej, pracujących na giełdzie londyńskiej, a także w każdym zawodzie, który generuje wysoki stres.

Lighthall i in. (2012) dokonali przełomowego, pierwszego w historii doświadczenia

²⁴ Neuropsychologowie zainteresowani reakcją organizmu ludzkiego na silny stres (ang. *acute*) potrzebują solidnego stresora, który może być zastosowany w warunkach eksperymentalnych. TSST jest odpowiedzią na takie zapotrzebowanie. Test, prowadzony przed komisją, która nie wyraża żadnego wsparcia ani nie przekazuje informacji zwrotnej, powoduje stres u uczestnika poprzez postawienie przed nim wymogu zrobienia prezentacji w formie rozmowy kwalifikacyjnej, następnie zmuszenie go do prowadzenia skomplikowanych pamięciowych zadań arytmetycznych (Allen i in., 2017).



laboratoryjnego, w którym przeprowadzono badanie podobne do Bosa, jednakże dodatkowo zastosowano fMRI²⁵, aby prześledzić odmienne reakcje mózgowie u kobiet i mężczyzn. Badaniem objęto 23 kobiety w wieku 18–31 lat oraz 24 mężczyzn w wieku 18–33 lat. Czynnikiem wzbudzającym stres było zanurzenie ręki w lodowatą zimną wodzie na okres 3 minut – dotyczyło to połowy badanych, druga połowa (grupa kontrolna) trzymała ręce w wodzie o temperaturze zbliżonej do temperatury ciała. Zadanie – test BART²⁶ – polegało na pompowaniu w grze komputerowej baloników, przy czym każde dopompowanie dawało drobną wygraną finansową, jednakże niektóre baloniki losowo pękały (np. po kilku dopompowaniach, innym razem po kilkudziesięciu), wówczas suma wygranych wypłat z danego balonika przepadała. W przeciwieństwie do badania przeprowadzonego przez Bosa (2009) nie było można uzyskać wyniku ujemnego, lecz tylko dodatni. Wyniki badań wykazały, że stres powodował inne zachowania i reakcje mózgu u kobiet, a inne u mężczyzn. Jednakże ilość uwolnionego kortyzolu nie zależała od płci, a jego wysokość była zbliżona dla wszystkich uczestników badania poddanych czynnikowi stresogennemu. Mężczyźni narażeni na stres, w stosunku do męskiej grupy kontrolnej, szybciej dmuchali baloniki (więcej uciśnień w jednostce czasu), ale również mniej ryzykowali, gdyż wykonywali mniej dopompowań na balonik (szybciej odbierali nagrodę i przechodzili do następnego). Kobiety narażone na stres spowolniły swoje działania i zamieniły na nagrodę mniejszą liczbę balonów niż ich koleżanki z grupy kontrolnej. Wyniki były odmienne od oczekiwanych, jednakże autorzy są zgodni, że jedna z przyczyn leży w strukturze zadania, w którym nie przewidziano straty. W stosunku do pierwotnego testu BART liczba baloników nie była ograniczona, jedyne ograniczenie stanowił czas wykonywania zadania. Dlatego mężczyźni poddani stresowi wybierali z dwóch możliwych strategii:

- ryzykownej, polegającej na wielokrotnym dopompowywaniu mniejszej ilości baloników i rzadszym odbieraniu nagrody,
- mniej ryzykownej, polegającej na częstym zamienianiu na nagrodę baloników pompowanych tylko kilka razy.

Wyniki potwierdzają jednak ogólną tendencję, że stres wpływa na mężczyzn stymulująco, co – jak pokazują inne doświadczenia – może prowadzić do zachowań wysoce ryzykownych, natomiast w przypadku kobiet powoduje zwiększenie ostrożności i unikanie niepotrzebnego

²⁵ Funkcjonalne obrazowanie metodą rezonansu magnetycznego fMRI (ang. *functional magnetic resonance imaging*); w rezonansie funkcjonalnym źródłem sygnału jest zachowywanie się w polu magnetycznym hemoglobiny związanej i niezwiązanej z tlenem. Obszary mózgu aktywowane w danej sytuacji mają większe zapotrzebowanie na tlen. Zapotrzebowanie to w pewnych obszarach wzrasta, gdy rejony te są zaangażowane w określony typ zadania, takiego jak mówienie, zapamiętywanie czy poruszanie ręką, gdyż intensywnie pracujące komórki nerwowe wymagają większych ilości tlenu, niezbędnego do uzyskiwania energii. Za jego transport wraz z krwią do komórek odpowiedzialna jest hemoglobina (Gut, Marchewka, 2004).

²⁶ The Balloon Analogue Risk Task (BART) – uczestnik testu siadał przed komputerem, na ekranie którego widać było: balonik wraz z pompką do jego napompowania; klawisz ODBIERZ NAGRODĘ pokazujący, że po jego naciśnięciu nastąpi pobranie naliczonych pieniędzy; pole pokazujące bez przerwy, ile już uczestnik łącznie zarobił (konto pewne) oraz pole pokazujące, ile zarobił na bieżącym baloniku (konto tymczasowe). Każde naciśnięcie pompki zwiększało wygraną o 0,05 \$, gdy balonik osiągał swój limit wytrzymałości i pękał, zaliczone pieniądze z danego balonika przepadały, a na ekranie pojawiał się następny nienapompowany balonik. Każdy uczestnik miał prawo w dowolnym momencie przerwać pompowanie, wybierając klawisz ODBIERZ NAGRODĘ, co powodowało przelanie pieniędzy z konta tymczasowego na konto pewne. Po każdym pęknięciu balonika lub odbiorze nagrody uczestnik tracił z oczu stary balonik i ukazywał mu się nowy, łącznie 90 baloników. Pełny opis testu znajduje się w artykule Lejueza i in. (2002).

ryzyka.

Gyllensten przeanalizowała literaturę dotyczącą różnic pomiędzy mężczyznami a kobietami znajdującymi się pod wpływem stresu przeżywanego w środowisku pracy (ang. *workplace stress*). Badania, które były przedmiotem analizy, obejmowały, m.in. Anglię, Finlandię, USA, Grecję, Izrael, Australię, Niemcy, Afrykę Południową, Tajwan, Szkocję, Kanadę i dotyczyły różnorodnych środowisk pracy, różnorodnych zawodów. Autorka konkluduje, że wyniki przeanalizowanych badań, które koncentrowały się na trzech obszarach – charakterystycznych stresorach dla kobiet:

- odgrywanie wielu ról,
- brak możliwości awansu,
- dyskryminacja i stosowanie stereotypów (ang. *stereotyping*),

są niejednoznaczne. Trudno zatem wyciągnąć pewny wniosek, że płeć odgrywa istotną rolę w przeżywaniu/odczuwaniu stresu w środowisku pracy. Autorka podaje, że jednym z największych mankamentów analizowanych badań była dominująca metoda kwestionariuszowa, niedająca wystarczającej podstawy do wyciągania wiarygodnych wniosków. W celu polepszenia wiarygodności badań sugeruje się przeprowadzenie badań podłużnych²⁷, zawierających metody ilościowe i jakościowe z pomiarem psychologicznym i fizjologicznym (Gyllensten, Palmer, 2005). W artykule nie pojawiły się żadne badania dotyczące stresu menedżera, związanego z kryzysem przedsiębiorstwa.

1.4.4. *Kobieca przedsiębiorczość jako obszar badań społecznych*

Zagadnienie kobiecej przedsiębiorczości stało się nowym obszarem badawczym w latach 70. XX wieku. Minniti i Naude (2010) w przekrojowym artykule podsumowują, jaką wiedzę udało się zdobyć naukowcom na przestrzeni minionych 40 lat w dziedzinie badania przedsiębiorczości kobiecej i różnic w stosunku do męskiej. Ich konkluzje pokazują, że:

- znacznie mniej kobiet niż mężczyzn posiada i zarządza przedsiębiorstwami na całym świecie; przyczyny dostrzegane przez badaczy to:
 - kobiety częściej bankrutują niż mężczyźni,
 - mniej kobiet niż mężczyzn rozpoczyna własną działalność gospodarczą; dokładniejsza analiza, w której zastosowano korekty dotyczące wielkości przedsiębiorstw oraz ich lokalizacji w różnych sektorach, wykazała, że pierwszy czynnik jest prawie identyczny tak dla kobiet, jak i dla mężczyzn, zatem główną przyczyną pozostaje fakt, że kobiety rzadziej rozpoczynają własny biznes,
- kobiety częściej niż mężczyźni dobrowolnie kończą działalność gospodarczą. Przyczynami są: wzrost kosztów alternatywnych samozatrudnienia (np. poprawa warunków makroekonomicznych), konieczność większego zaangażowania się w sprawy rodzinne, kobiety częściej oddają prowadzenie firm młodszemu pokoleniu,
- kobiety otwierające własne przedsiębiorstwa mają mniej lat doświadczenia niż ich

²⁷ Badania podłużne (z angielskiego longitudinalne), dokonywane na tych samych osobach w różnych momentach oddzielonych znacznym czasem (Wojciszke, 2004, s. 362).

koledzy przedsiębiorcy oraz wybierają inne sektory gospodarki. Różnica ta jest szczególnie dostrzegana w krajach rozwijających się,

- kobiety przejawiają mniejsze skłonności do otwierania własnych biznesów, co badacze uzasadniają przyczynami kulturowymi oraz dyskryminacyjnymi,
- kobiety mają mniejszą tendencję do ponownego otwierania firm niż mężczyźni,
- mężczyźni znacznie częściej niż kobiety prowadzą jednocześnie kilka przedsiębiorstw,
- mężczyźni przejawiają silniejszą tendencję do bycia samozatrudnionym od kobiet,
- biznesy posiadane i prowadzone przez kobiety są mniejsze oraz rozwijają się wolniej niż te prowadzone przez mężczyzn,
- w ramach tego samego sektora przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety są mniej dochodowe i wykazują mniejszą sprzedaż,
- kobiety częściej decydują się na uruchamianie własnych przedsiębiorstw w krajach rozwijających się niż w krajach rozwiniętych. Badacze uzasadniają ten stan rzeczy tym, że w krajach rozwijających się kobietom trudniej jest wejść na rynek pracy niż mężczyznom i dlatego decydują się na zakładanie firm, aby nie być bezrobotnymi, a także, aby uniknąć ubóstwa,
- kobiety, które prowadzą własne przedsiębiorstwa (dotyczy MŚP), a ich dochody są głównymi dochodami w gospodarstwie domowym, wydają relatywnie więcej pieniędzy na ochronę zdrowia, wyżywienie i na edukację niż mężczyźni. Dodatkowo kobiety-właściciele zatrudniają relatywnie więcej kobiet niż mężczyźni,
- kobiety mają znacznie mniejsze poczucie pewności siebie co do zdolności do uruchomienia nowego przedsiębiorstwa (dotyczy przede wszystkim państw rozwijających się),
- w blisko 75% przypadkach kobiety w swoich przedsiębiorstwach zarabiają mniej niż zarobiłyby, pracując na umowie o pracę. Badacze wnioskują, że motywy założenia własnych firm są inne niż mężczyzn (nie tylko finansowe), w szczególności umożliwiają kobiecie zachowanie większej elastyczności, dając w efekcie lepszą równowagę pomiędzy pracą a rodziną,
- kobiety częściej niż mężczyźni otwierają przedsiębiorstwa, wspierając się pomocą szeroko pojętej rodziny.

Autorka konkluduje, że mimo wielu badań tak empirycznych, jak i teoretycznych wciąż nie udało się stworzyć solidnej teorii „kobiecej przedsiębiorczości”, która mogłaby być podstawą dla rozwoju polityki ekonomicznej i nauki. Nie chodzi przy tym o teorię, która dotyczy tylko kobiet, lecz wskazuje na ich cechy charakterystyczne.

1.4.5. *Sposób podejmowania decyzji i komunikacja a kryterium płci*

W 2007 roku firma doradcza Deloitte przegrała kilka dużych kontraktów consultingowych z klientami w USA, u których decyzje były podejmowane przez zespoły z istotnym udziałem kobiet. Niepowodzenia te stały się podstawą do przeprowadzenia badania zatytułowanego „Jak decydują kobiety”, którego wyniki ukazały się w czasopiśmie *Harvard Business Review* (Benko, Pelster, 2013). Autorzy, mając na celu stworzenie szkolenia, które podniesie poziom skuteczności

sprzedaży w sytuacji, gdy kupującym jest menedżer-kobieta, zaczęli od analizy ustaleń innych naukowców:

- według badań przeprowadzonych przez University of California w Irvine kobiety mają prawie 10 razy więcej istoty białej²⁸ w mózgu niż mężczyźni, natomiast mężczyźni mają 6,5 razy więcej istoty szarej²⁹ niż kobiety. Ponieważ istota szara stanowi centra przetwarzania informacji w mózgu, a istota biała wspomaga przesyłanie informacji pomiędzy tymi centrami, naukowcy podejrzewają, że te różnice mogą wyjaśniać, dlaczego mężczyźni sprawdzają się lepiej w przetwarzaniu informacji, a kobiety wypadają lepiej w asymilacji i integracji oderwanych od siebie informacji,
- połączenie półkul mózgowych u kobiet ma o 10% większy przekrój,
- kobiety mają lepiej rozwinięte postrzeganie peryferyjne niż mężczyźni.

Benko i Pelster powołują się również na wyniki badań opisanych w 1984 roku w *Journal of Consumer Marketing* pod tytułem „Różnice płci w strategiach pozyskania informacji przy zakupach bożonarodzeniowych” (ang. „Gender Differences in Information Search Strategies for a Christmas Gift”). Wynika z nich, że mężczyźni heurystycznie ograniczają się do poszukiwania małej ilości informacji w sklepie, natomiast kobiety pozyskują z pełnym zrozumieniem wszelkie informacje dostępne w sklepie: „Typowy mężczyzna jest zorientowany na misję/zadanie, podejmuje decyzje dotyczące tego, co chce kupić, wchodzi do sklepu, znajduje to, co chciał kupić, i wychodzi w ciągu maksimum pół godziny po dokonaniu zakupu – czasami nawet kupuje dwa egzemplarze, żeby uniknąć niepotrzebnej powtórnej wizyty w sklepie. Typowa kobieta jest zorientowana na odkrywanie. Chcąc kupić ten sam produkt co mężczyzna, wchodzi do sklepu z bardziej otwartym podejściem do poszukiwania. To, czego szuka, to nie konkretny produkt, lecz chęć kupienia czegoś, co zapewni jej profesjonalny wygląd na najbliższej konferencji. Widząc inne produkty (które ją zainspirowały) od tych, o których wstępnie myślała (które ją trochę rozczarowały), zmienia wstępną decyzję i kupuje coś innego. Proces zakupu przypuszczalnie zajmie więcej niż 30 minut, ale najprawdopodobniej przyniesie satysfakcjonujący rezultat”.

Benko i Pelster byli zaskoczeni, że w obliczu tak bogatej literatury, dotyczącej różnic w podejmowaniu decyzji na rynku B2C³⁰, brakuje opracowań dotyczących rynku B2B. Nie mogąc znaleźć odpowiednich materiałów, wykonali badania samodzielnie na 18 grupach zakupowych i bardzo dużych korporacjach w USA. Odkrycia, których dokonali, nie są wnioskami, na podstawie których można stworzyć zasady typu: „kobiety w 100% postępują tak...”. Benko i Pelster wyraźnie podkreślają, że mowa jest o tendencjach i inklinacjach, a nie występującym zawsze zachowaniu. Wyniki badań są następujące:

²⁸ Istota biała, substancja biała – obszary mózgu i rdzenia kręgowego składająca się głównie z włókien nerwowych i komórek glejowych; białą barwę nadają włókna otoczone osłonką mielinową (*Encyklopedia powszechna PWN*, 1974, t. 2, s. 307).

²⁹ Istota szara, substancja szara – obszary mózgu i rdzenia kręgowego, gdzie zgromadzone są w większej ilości ciała neuronów; tworzy ona korę mózgową i korę mózdzku oraz wewnętrzną część rdzenia. Ugrupowania istoty szarej stanowią też jądra podkorowe, leżące wśród istoty białej (*Encyklopedia powszechna PWN*, 1974, t. 2, s. 307).

³⁰ B2C jest powszechnie używanym skrótem, nie tylko w strefie angielskojęzycznej, dla określenia relacji pomiędzy dostawcą a klientem, w tym przypadku „business-to-customer”, czyli przedsiębiorstwo sprzedające konsumentowi indywidualnemu.

- kobiety są bardziej wyczułone na wszelkiego rodzaju informacje czy sygnały, które – choćby w najmniejszym wymiarze – podkreślają wyższość mężczyzn. Kobiety odnoszą wrażenie, że podkreślanie swej wyższości nie ma miejsca w sytuacjach sprzedaży mężczyzna–mężczyzna,
- kobiety widzą w spotkaniu z potencjalnym dostawcą okazję do zasięgnięcia opinii eksperta, podczas gdy mężczyźni – okazję do zawężenia kręgu decyzyjnego, spotkanie ma przybliżyć ich do ostatecznego wyboru dostawcy,
- mężczyźni, jeśli na swoje zapytania ofertowe dostaną dobrą propozycję, która rozwiązuje ich wcześniej zdefiniowany problem, zмирzają do zakupu. Kobiety, jeśli otrzymają dobrą ofertę, starają się ponownie rozważyć swoje zapytanie, czy nie można go zmodyfikować i ulepszyć. Kobiety są bardziej dociekliwe, zadają więcej pytań, chcą usłyszeć opinie wszystkich, zanim podejmą decyzję. W opinii mężczyzn zachowanie takie świadczy o niestałości, dlatego mężczyźni, definiując zapytanie, traktują je jako coś ostatecznego, nienaruszalne zasady gry. Dla kobiet zapytanie ofertowe jest tylko wstępem do dalszej eksploracji tematu,
- kobiety uwzględniają interesy i prawa szerszej grupy osób niż mężczyźni, podejmując decyzje, chcą mieć pewność, że jest etyczna, uczciwa i zabezpiecza korzyści wszystkim zainteresowanym. Także przy wdrażaniu decyzji proszą szersze grono o wsparcie przy jej wykonaniu, budują w ten sposób wokół niej konsensus,
- kobiety lepiej sobie radzą z wielowymiarowymi, wielowątkowymi decyzjami socjalnymi, których ilość ciągle wzrasta,
- mężczyźni, jeśli kiwają głową, to albo potwierdzają swoją zgodę, albo znajomość tematu. Z kolei dla kobiety kiwanie głową oznacza, że jest zainteresowana tematem i że zaprasza mówcę do kolejnej, lepszej prezentacji,
- spotkanie biznesowe dla kobiety jest okazją do nawiązania kontaktu, ustanowienia nowej relacji, a nie wyłącznie zawarcia transakcji. Brak nawiązania kontaktu jest w opinii autorów artykułu najczęstszym błędem mężczyzn,
- kobiety podczas rozmowy chcą poznać potencjalnego dostawcę. Mogą zatem zadawać pytania, które dla mężczyzny nie mają nic wspólnego ze sprawą. Ponieważ kobiety traktują dostawcę jako źródło profesjonalnej wiedzy, być może testują własną wiedzę i chcą w ten sposób więcej się nauczyć,
- kobiety odpowiedzialne za zakup przed realizacją projektu podczas spotkań z potencjalnym dostawcą bardziej cenią spotkanie z osobami, z którymi będą w projekcie pracowały, nawet jeśli mają relatywnie niskie stanowisko, od spotkania z reprezentantami najwyższych szczebli. Kobiety chcą osobiście poznać te osoby, którym muszą zaufać przy realizacji projektu. Natomiast mężczyźni preferują spotkania z osobami, które reprezentują większą siłę decyzyjną,
- mężczyźni mają tendencję – dzięki swoim wysokim zdolnościom kognitywnym – do odizolowywania problemów i szukania optymalnych sposobów ich rozwiązania. Kobiety – dzięki uzdolnieniom integracyjnym (ang. *integrative*) – poszukują rozwiązań bardziej

holistycznych, które maksymalizują rezultaty. Kobiety poszukują nie tylko rozwiązania problemu biznesowego, ale i czegoś więcej, stąd ich niektóre pytania mogą się wydawać mężczyznom niezwiązane z omawianym zagadnieniem.

Benko i Pelster, podsumowując w artykule sens przygotowanego treningu, w którym uczą menedżerów-mężczyzn tego, jak sprzedawać menedżerom-kobietom, stwierdzają: „(...) uczymy mężczyzn, jak rozumieć ludzi jako odrębne jednostki, samodzielnych ludzi (ang. *as individuals*)”.

Jedną z cech charakterystycznych podejmowania decyzji przez kobiety jest zbieranie wielu informacji i zasięganie rady. W badaniu przeprowadzonym przez brytyjską ubezpieczalnię Sheilas' Wheels wykazano, że aż 74% kobiet (w porównaniu do 30% mężczyzn) nie czuje żadnych oporów przed poproszeniem o wskazanie drogi, gdy się zgubi, przy czym aż 37% z nich robi to od razu po uświadomieniu sobie, że się zgubiły. Aż 26% mężczyzn czeka ponad pół godziny od momentu, w którym zgubili drogę, z poproszeniem o wskazanie kierunku, przy czym 12% mężczyzn nigdy o nią nie pyta (brak wyników dla kobiet). Wyniki badania potwierdzają również, że mężczyźni są bardziej pewni siebie: aż 41% mężczyzn twierdzi/udaje, że wie, dokąd jedzie, choć tak naprawdę zgubiło drogę (kobiety – 26%). Efektem tej nadmiernej pewności siebie oraz braku umiejętności proszenia o pomoc jest przejeżdżanie większej liczby zbędnych kilometrów przez mężczyzn (Mayerowitz, 2010).

Amerykańscy psychologowie Addis i Mahalik (2003) dokonali przeglądu literatury dotyczącej poszukiwania pomocy (ang. *seeking help*) przez mężczyzn i kobiety w dziedzinie stanu zdrowia fizycznego i psychicznego. Zgodnie z wnioskami z przeglądu literatury mężczyźni:

- rzadziej niż kobiety poszukują pomocy u lekarzy pierwszego kontaktu,
- rzadziej niż kobiety poszukują pomocy u lekarzy specjalistów,
- gdy zdecydują się poprosić o pomoc, zadają mniej pytań niż kobiety,
- choć statystycznie znacznie częściej nadużywają alkoholu i substancji psychoaktywnych, rzadziej szukają pomocy u lekarzy w tym obszarze,
- rzadziej niż kobiety poszukują pomocy u lekarzy psychologów i psychiatrów,
- w przypadku depresji rzadziej niż kobiety poszukują pomocy w kręgu przyjaciół i znajomych,
- w przypadku depresji deklarują, że nigdy nie będą poszukiwać pomocy u psychiatry,
- niezależnie od wieku, statusu społecznego, pochodzenia etnicznego poszukują pomocy rzadziej niż kobiety.

Uzyskane wyniki, wskazujące na niższą skłonność mężczyzn do poszukiwania pomocy w przypadku chorób fizycznych i psychicznych, stoją w jawnej sprzeczności z powagą tych chorób: mężczyźni umierają średnio o 7 lat wcześniej niż kobiety. Addis i Mahalik odrzucili tezę, że przyczyną różnic w poszukiwaniu pomocy jest tylko płeć biologiczna, i postawili tezy, które następnie zweryfikowali pozytywnie na podstawie przytoczonych wyników badań innych naukowców, że niska skłonność mężczyzn do poszukiwania pomocy wynika bardziej ze stereotypów postrzegania płci, a także norm społecznych:

- Czy problem, który mam jest „normalny”?
 - im bardziej problem odbiega od normalności, tym mniejsza skłonność mężczyzn

- do szukania pomocy, ponieważ godzi to w męską samoocenę,
 - o emisja reklamy w telewizji, w której znany aktor przyznaje, że cierpi na depresję, pomaga mężczyznom uznać tę chorobę za coś normalnego,
- Czy problem, który mam, jest centralny dla mojego ego (tożsamości)?
 - o problemy centralne dla własnego ego to te, które dotyczą ważnej cechy uznawanej jako męska (inteligencja, jeśli ktoś jest pracownikiem naukowym, lub siła fizyczna, jeśli ktoś jest sportowcem),
 - o mężczyzna uznający, że siła charakteru i spokój są ważnymi (centralnymi) cechami, będzie mniej skłonny szukać pomocy w przypadku depresji,
- Czy za pomoc, której szuka mężczyzna, będzie się mógł odwdzięczyć?
 - o jeśli problem jest zwyczajny i mężczyzna proszący o pomoc będzie mógł się za niego odwdzięczyć, to istnieje wysoka szansa, że będzie szukał pomocy (np. naprawa domu po powodzi – zjawisko normalne, możliwość odwdzięczenia się podobną naprawą),
 - o jeśli problem odbiega od normalności (np. depresja), a możliwość odwdzięczenia się jest trudna, to jest mało prawdopodobne, aby mężczyzna poprosił o pomoc,
- Jaka będzie reakcja środowiska na fakt, że mężczyzna szuka pomocy:
 - o mężczyźni mogą mieć poważny problem z szukaniem pomocy, gdy będzie ona postrzegana jako uwłaczająca godności; w szczególności będzie to miało miejsce, gdy inni mężczyźni związani środowiskowo:
 - będą niewzruszeni w swoim stanowisku,
 - większość będzie podzielała to samo stanowisko,
 - mężczyzna szukający pomocy będzie czuł się bardzo podobny do innych mężczyzn ze swojego środowiska,
 - mężczyźni ze środowiska są ważni dla osoby poszukującej pomocy.
 - o wzajemne oddziaływanie ww. czynników może stworzyć wiele różnych sytuacji, które generalnie nie wspomagają postawy szukania pomocy.
- Poczucie utraty kontroli („co stracę, jak poproszę o pomoc?”):
 - o teoria reaktancji³¹ mówi, że negatywny stan psychiczny, będący następstwem zdarzenia, które jest postrzegane jako ograniczające wolność lub autonomię jednostki, skutkuje podjęciem przez jednostkę działań, zmierzających do przywrócenia tego poczucia wolności,
 - o wizyta u lekarza generuje kilka sytuacji, które ograniczają poczucie wolności mężczyzny:
 - musi czekać na lekarza (jest od kogoś uzależniony),
 - ma wykonać polecenia lekarza,
 - ma przejść procedury, podczas których będzie ponownie ograniczony,
 - mężczyzna czuje utratę kontroli nad procesem podejmowania decyzji.

³¹ Teoria, według której każdy człowiek będzie reagował oporem na wszelkie zdarzenia ograniczające lub eliminujące jego prawo do wolności zachowań (Reactance, 2019).

Addis i Mahalik koncentrują się w swoim artykule na szukaniu pomocy w szczególnym przypadku, dotyczącym zdrowia fizycznego i psychicznego. Jednakże analiza pozytywnie zweryfikowanych tez, które wpływają na skłonność mężczyzn do szukania pomocy, pokazuje, że mają one zastosowanie również w sytuacji prowadzenia przedsiębiorstwa, co jest kluczowe dla niniejszej dysertacji.

Levi i in. (2015) przeanalizowali 2500 fuzji firm dokonanych w latach 1997–2010. Zespół Leviego starał się ustalić, czy firmy, które dostały ofertę wykupu, korzystały z pomocy firm zewnętrznych, czy też była to ich wewnętrzna, samodzielna decyzja. W przytłaczającej większości przypadków firmy korzystały z zewnętrznych doradców przy tak kluczowych decyzjach jak sprzedaż firmy innemu przedsiębiorstwu. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że istnieje silna korelacja pomiędzy udziałem kobiet w zarządach firm przejmowanych a jakością pozyskiwanego doradztwa: im więcej kobiet, tym lepsza firma doradcza była wybierana do pomocy w procesie sprzedaży firm: każde zwiększenie udziału kobiet w zarządzie o 10% podnosiło prawdopodobieństwo zatrudnienia firmy doradczej – z pierwszej dziesiątki firm doradzających w dziedzinie fuzji i przejęć – o 7,6%. Nie odnotowano tego zjawiska w składzie zarządów po stronie firm dokonujących przejęcia. Levi i in. uważają, że jest to spowodowane faktem, że mniej pewne siebie kobiety w porównaniu do swoich kolegów inicjują mniejszą ilość transakcji przejęcia, są bardziej ostrożne co do potencjalnych spraw sądowych, np. przy zbyt niskiej ofercie itp. A co istotne, inny rodzaj pomocy jest potrzebny po stronie firmy przejmującej, a inny po stronie przejmowanej (Levi i in., 2015).

W literaturze popularnonaukowej również można odnaleźć konstatacje, dotyczące odmienności w komunikacji pomiędzy kobietami a mężczyznami. Gray (1992) przedstawia istotne różnice w komunikacji w sytuacji stresu. Kobiety przejawiają tendencję do mówienia o problemach, które je spotkały, w przeciwieństwie do mężczyzn, którzy wybierają milczenie. Stwierdzenie to jest bardzo ważne z punktu widzenia niniejszej dysertacji: milczenie mężczyzn utrudnia znajdowanie rozwiązań. Kobiety naturalnie dzielą się swoimi problemami, ułatwiając w ten sposób znalezienie rozwiązania. Sam fakt opowiedzenia komuś o istniejącym problemie daje szansę usłyszenia drobnej rady, gdy o problemie dowie się większy krąg, ilość podpowiedzi naturalnie się zwiększy. Jest to obce zasadom, według których postępują mężczyźni (Gray, 1992).

1.1.1. *Ego*³² i pewność siebie u kobiet i mężczyzn

Carlson (1970) przeprowadził badania, mające na celu porównanie siły ego przejawianej przez kobiety i mężczyzn. Oparł się na modelu wypracowanym przez Gutmanna (1965), który twierdził, że dotychczasowe badania porównujące tę cechę mogły być nieobiektywne i faworyzować mężczyzn, gdyż pytania dotyczyły męskiego sposobu postrzegania świata (Gutmann, 1965). Zaproponował on zatem koncepcję innych biotopów (ang. *habitats*), w których

³² Pojęcie „ego” funkcjonuje głównie w literaturze angielskojęzycznej i oznacza egocentryzm. Hougard i Carter nazywają ego wrogiem dobrego przywództwa i utożsamiają je z pychą (ang. *hubris*). Wymieniają cechy charakterystyczne osób z wysokim ego: są łatwiejsze do manipulowania poprzez pochlebstwa, grubiańskie, przerywają innym, egoistyczne, postrzegają rzeczywistość w skrzywionym i zawężonym zwierciadle. Jako najlepsze sposoby walki z własnym ego zalecają top liderom: zrezygnować z nadmiernych przywilejów oferowanych top menedżerom; zatrudniać i wybierać pracowników odważnych, którzy nie boją się wyrażać własnych opinii; przyjmować postawę skromności i wdzięczności (Hougard i Carter, 2018).

funkcjonują osobnicy odmiennych płci, a w efekcie uzyskuje się inne pomiary tej cechy. Dla mężczyzn charakterystyczny jest biotop odpersonalizowany (ang. *impersonal*), niezależnie od tego, czy dotyczy to biznesu, pola walki czy prerii, gdzie rządzą odpersonalizowane prawa natury, prawa gospodarcze, prawa polityczne. Kobiety z kolei reprezentują biotop „ludzki”, rodziny, sąsiedztwa, wspólnoty, w którym rządzą rodzinne prawa uczuć, wspólnych oczekiwań i przewidywalnych wydarzeń w przyszłości (ang. *predictabilities*). Przedstawiając taką koncepcję jako bazę do badań, Gutmann wskazał, że dotychczasowe wymiary do analizy ego:

- postrzeganie samego siebie i innych,
- przestrzeń i czas,
- stałość i zmiana, a szczególnie stosowane kryteria: zdolność do odkładania na później, orientacja na przyszłość, stałe granice ego, obiektywność,

dotyczą świata mężczyzn, a jednocześnie nie wiążą się ze światem kobiet. Dlatego Carlson wybrał ten model i przeprowadził badania, stawiając kilka hipotez dopasowanych do różnych biotopów charakterystycznych dla odmiennych płci. Do badania zostało zaproszonych 213 studentów college'u oraz dorosłych z gminy, w wieku od 19 do 55 lat, o różnym statusie materialnym, różnym wykształceniu i stanie cywilnym. Uzyskane wyniki przedstawiały się następująco:

- postrzeganie samego siebie: mężczyźni postrzegają siebie zdecydowanie częściej jako indywidualistów (wybierano określenia np. ambitny, idealista – określenie niewymagające kontekstu społecznego), natomiast kobiety zdecydowanie częściej postrzegają się jako osoby zaangażowane społecznie (wybierano określenia np. przyjazna, umiejąca nakłonić – określenie wymagające kontekstu społecznego),
- postrzeganie samego siebie: kobiety zdecydowanie częściej (11/21) niż mężczyźni (3/20) postrzegają siebie jako związane relacjami z innymi ludźmi,
- postrzeganie innych: mężczyźni traktują innych bardziej obiektywnie (22/42) niż kobiety (7/40), które mają podejście subiektywne, zindywidualizowane,
- poczucie przestrzeni: kobiety zdecydowanie bardziej (18/25) postrzegają przestrzeń, w której żyją, tak jakby były jej częścią (ang. *insider*), natomiast mężczyźni są dużo bardziej odizolowani (8/24) i patrzą na nią jako obserwatorzy (ang. *outsider*),
- stosunek do przyszłości: mężczyźni dostrzegają w przyszłości przede wszystkim osiągnięcia zawodowe (19/27, kobiety 11/28), kobiety przede wszystkim w wymiarze rodzinnym (20/28, mężczyźni 9/27); kobiety zdecydowanie częściej przewidują wewnątrz zmiany psychologiczne (19/28, mężczyźni 9/27).

Podsumowując wyniki badań, Carlson (1970) stwierdził, że u mężczyzn stosunek do siebie, innych, przestrzeni i przyszłości jest indywidualistyczny, obiektywny i zdystansowany, natomiast kobiety cechuje podejście nastawione na relacje interpersonalne, subiektywne postrzeganie oraz bliskość, także w rozumieniu szybkiego wykonywania podstawowych zadań.

Lundberg i in. (1994) przeprowadzili badanie, mające na celu pokazanie różnic w samoocenie pomiędzy mężczyznami a kobietami. Test został wykonany podczas egzaminów wśród studentów kończących kolejny rok studiów, gdzie oprócz odpowiedzi na pytania merytoryczne

studenci mieli też udzielić odpowiedzi co do stopnia pewności, z jakim jej udzielają, w skali od „bardzo pewny/a” aż do „czyste przypuszczenie”. Studenci zostali poinformowani, że ta dodatkowa odpowiedź nie ma żadnego wpływu na zdanie egzaminu. Nie odnotowano różnic pomiędzy płciami tam, gdzie studenci mieli całkowitą pewność co do prawidłowości odpowiedzi. Kobiety, gdy nie były pewne swojej odpowiedzi, wyrażały to stosowną oceną poziomu niepewności/zgadywania, natomiast mężczyźni niezależnie od stopnia niepewności/zgadywania wybierali odpowiedź „bardzo pewny lub pewny”, choć rezultaty egzaminu wykazały, że uzyskali gorsze odpowiedzi niż kobiety (Lundberg i in., 1994).

Wyniki zgodne z wyżej wymienionymi uzyskano również podczas badań porównujących pewność siebie zawodowych maklerów na nowojorskiej giełdzie papierów wartościowych NYSE³³ (Barber, Odean, 2001). Wybrano 35 000 rachunków założonych przez maklerów kobiety i maklerów mężczyzn i porównano na przestrzeni 6 lat zarówno ilość transakcji, jak i zwrot od zainwestowanego kapitału. Zestawiając łączne wyniki uzyskane przez maklerów mężczyzn z łącznymi wynikami maklerów kobiet, okazało się, że maklerzy mężczyźni wykonywali o 45% więcej transakcji niż kobiety, ale zwroty były co roku mniejsze o 0,94%. Przy porównaniu indywidualnym wyniki były jeszcze bardziej niekorzystne dla maklerów mężczyzn: wykonali 67% więcej transakcji z o 1,44% corocznym gorszym zwrotem od zainwestowanego kapitału.

Zagadnienie wyższej samooceny mężczyzn niż kobiet zostało przebadane także w ujęciu międzykulturowym. Furnham i in. (2009) przebadali 2441 osób, w tym 847 mężczyzn i 1577 kobiet, z 13 krajów: Australia, Austria, Brazylia, Francja, Hiszpania, Iran, Izrael, Malezja, Nowa Zelandia, Południowa Afryka, Stany Zjednoczone, Turcja i Wielka Brytania. Badanie dotyczyło oceny własnej inteligencji. Przedstawiciele wszystkich tych państw wykazywali oceny własne wyższe od wyników rzeczywistych. Podobnie mężczyźni oceniali znacznie wyżej swoją inteligencję w stosunku do faktycznego jej poziomu niż kobiety, które też oceniały swoją inteligencję wyżej, ale nie w takim stopniu jak mężczyźni. Mężczyźni, oceniając swoje zdolności, postrzegali je na wyższym poziomie niż kobiety, nie tylko w typowych dla mężczyzn obszarach ich przewagi, np. logika rozumowania, operowanie przestrzenne, ale również w obszarach, w których kobiety dominują, np. w dziedzinie werbalnej. Furnham i in. uznali, że dla wysokiej (mocno przesadzonej) samooceny mężczyzn w stosunku do samooceny kobiet (znacznie skromniejszej) nie mogą znaleźć uzasadnienia kulturowego. Jest to zjawisko powszechne wśród wszystkich mężczyzn (Furnham i in., 2009).

Zbyt wysoka samoocena prowadzi do błędów w ocenie rzeczywistości, a w efekcie do strat i katastrof, i w związku z tym jest traktowana jako słaba strona osobowości. Jednakże zbyt niska samoocena może prowadzić do nadmiernej zachowawczości, braku zdecydowania i braku zdolności do podejmowania radykalnych decyzji, które są wymagane w zarządzaniu kryzysowym (Slatter, Lovett, 2001, s. 192; Bibeault, 1982, s. 3).

Przesadnie wysoka samoocena mężczyzn może prowadzić do katastrof. Roberto, analizując szczegółowo przebieg przygotowań do wyprawy na Mount Everest, a także sam jej przebieg,

³³ NYSE – The New York Stock Exchange – jedna z największych na świecie giełd papierów wartościowych. Giełda została zapoczątkowana spotkaniem 24 maklerów giełdowych w 1792 roku, w miejscu, w którym obecnie znajduje się Wall Street. Formalnie została ukonstytuowana w 1817 roku (Duignan, 2022).

dochodzi do wniosku, że jedną z krytycznych przyczyn, oprócz załamania pogody (co nie było czymś nadzwyczajnym), była nadmierna pewność siebie i przecenianie swoich możliwości przez przewodników (Roberto, 2002).

Goodspeed (2011) przeanalizował historie awarii elektrowni atomowych w Japonii, przy okazji katastrofy spowodowanej w 2011 r. w Fukushima przez trzęsienie ziemi, w efekcie czego doszło do skażenia środowiska pyłem promieniotwórczym oraz wyciekami substancji radioaktywnych. Goodspeed wykazuje, że władze, którym podlega sektor energetyki atomowej, a także dyrekcje elektrowni atomowych były wielokrotnie informowane przez podwykonawców i naukowców, że stan elektrowni jest niebezpieczny, a mimo to nie podejmowały stosownych kroków. W wielu przypadkach doszło do zbyt późnego informowania opinii publicznej o zagrożeniu, a także do tuszowania przebiegu niezgodnych ze sztuką czynności serwisowych. Autor dochodzi do wniosku, że jedynym uzasadnieniem takich zachowań jest „atomowa pycha” (ang. *nuclear hubris*) (Goodspeed, 2011).

Elkind i in. (2011) opisują jedną z największych katastrof ekologicznych w historii świata, czyli wybuch platformy wiertniczej Deepwater Horizon, należącej do koncernu BP na wodach Zatoki Meksykańskiej w kwietniu 2010 r. Jedną z przyczyn katastrofy leżała w przecenianiu własnych możliwości i nadmiernej pewności siebie. Koncern BP wielokrotnie odnotowywał poważne wypadki, w których ginęli pracownicy. W 2000 r. po serii pożarów i istotnych awarii sprzętu ówczesny CEO³⁴ John Browne deklarował odnowienie pełnego zaangażowania na rzecz bezpieczeństwa. W roku 2005, po makabrycznej eksplozji w rafinerii w Texas City, która doprowadziła do śmierci 15 pracowników, ten sam prezes zaklinał się, że „zostaną poruszone niebo i ziemia” w celu ustalenia przyczyn wybuchu oraz dokonania zmian w regułach bezpieczeństwa. Jego następcą Tony Hayward, nominowany w roku 2007, zadeklarował, że skoncentruje się na sprawie bezpieczeństwa. W 2008 r., czyli na dwa lata przed katastrofą, wewnętrzna komisja BP wydała dokument, oficjalnie nieopublikowany, w którym stwierdzała, że „procedury bezpieczeństwa dotyczące procesów nie są wystarczająco dobrze rozumiane przez pracowników operacyjnych ani przez inżynierów. Brak wystraszającej świadomości prowadzi do niezwracania uwagi na sygnały, które ostrzegają przed zbliżającymi się wypadkami, co stwarza możliwości do powstania poważnych wypadków związanych z bezpieczeństwem procesowym”. Raport kończy się zaleceniem, aby „zwiększyć świadomość poważnych zagrożeń”. Procedury bezpieczeństwa obejmowały często kwestie marginalne, a pomijały sprawy kluczowe. Przykładowo procedury bezpieczeństwa w BP przewidywały, że pracownik powinien nosić kawę w kubku zamkniętym pokrywką, jednakże brakowało procedury przeprowadzenia testu podciśnienia, czyli krytycznego dla uniknięcia wybuchu przy uruchamianiu wydobywania z nowego odwiertu. Gdyby test podciśnieniowy został wykonany tamtego feralnego dnia, być może nie doszłoby do katastrofy. Nancy Leveson, ekspertka od bezpieczeństwa w branży rafinerijnej, która wspomagała komisję prowadzącą dochodzenie w sprawie wybuchu w rafinerii BP w 2005

³⁴ Dyrektor generalny (ang. Chief Executive Officer), w polskim prawie spółek handlowych zazwyczaj jego odpowiednikiem jest prezes zarządu. Istnieje istotna różnica pomiędzy nazewnictwem używanym w Polsce a w USA. Prezes zarządu (ang. *board chair*) jest zazwyczaj w USA innym stanowiskiem niż CEO i w Polsce bardziej odpowiada przewodniczącemu rady nadzorczej.



r., podjęła się przeprowadzenia serii szkoleń w BP w celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa. Można przypuszczać, że nie była zadowolona z postępów, gdyż w styczniu 2010 r., czyli na 4 miesiące przed katastrofą, powiedziała: „BP sama prosi się o wypadek” (ang. *an accident waiting to happen*). Po katastrofie prezes BP Tony Hayward nie wyrażał skruchy z powodu tego, co zaszło, zdecydowanie częściej podnosił, że ta katastrofa jest rzeczą charakterystyczną dla branży i mogła się przytrafić równie dobrze każdej innej firmie eksplorującej dna mórz. Elkind i in. (2011) wyrażają przekonanie, że nadmierna pewność siebie była główną przyczyną tej katastrofy.

Corkery (2010) na przykładzie CitiGroup przedstawia inny przykład nadmiernej pewności prowadzącej do katastrofy finansowej. Na dwa lata przed kryzysem finansowym, czyli w roku 2006, Richard Bowen III, który był biegłym rewidentem i nadzorował kredyty hipoteczne w CitiGroup, spostrzegł, że aż 60% kredytów hipotecznych było wadliwych (ang. *defective*). Zaczął ostrzegać pozostałych członków zarządu, że taka polityka jest niezgodna z wewnętrznymi standardami banku i grozi daleko idącymi negatywnymi konsekwencjami. Raporty były przekazywane zarządowi w trybie tygodniowym, ten zaś, zamiast podjąć decyzje ratujące interesy CitiGroup, zwolnił Richarda Bowena.

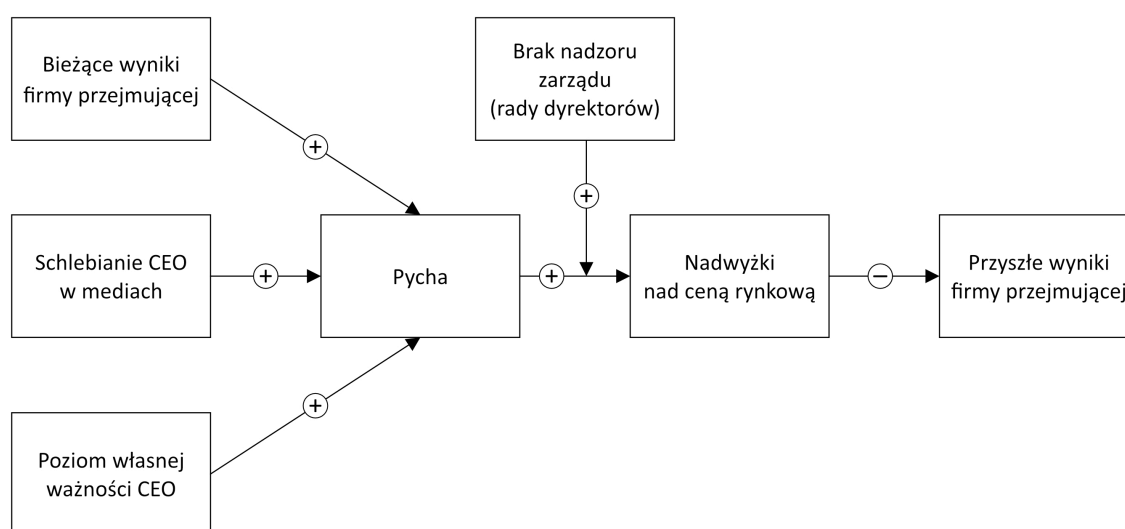
Szerokie badania dotyczące nadmiernej pewności siebie (ang. *over selfconfidence*), a nawet pychy (ang. *hubris*), menedżerów przeprowadzili Hayward i Hambrick (1997). Jako definicję pychy przyjęli: „przesadną wiarę we własne możliwości” (ang. *exaggerated self-confidence*). Przyczyną zaprojektowania takiego kształtu badań było negatywne zweryfikowanie przez innych badaczy na przestrzeni dwóch dekad hipotez, że główną przyczyną przejęć innych firm były ich złe wyniki ekonomiczne, które miały być skutkiem złego zarządzania. Menedżerowie firm dokonujących przejęcia byli przekonani, że po jego dokonaniu potrafią poprawić wyniki i przynieść korzyść zarówno własnym akcjonariuszom, jak i akcjonariuszom firmy przejmowanej. Hayward i Hambrick dokonali przeglądu przejęć (ang. *acquisitions*) dokonanych w latach 1989 (rok prosperity) i 1992 (rok kryzysu) na rynku USA, po ok. 50 transakcji w każdym roku, badając, jaka była nadwyżka (ang. *premium*) ceny zapłaconej za firmy przejmowane w stosunku do ich wartości rynkowej. Każde z analizowanych przejęć przekraczało kwotę 100 mln USD. Badanie dotyczyło firm notowanych na giełdach, zatem ich wartość rynkowa była informacją łatwo dostępną i weryfikowalną. Hayward i Hambrick postawili tezy do zweryfikowania:

- im lepsze wyniki, firmy dokonującej przejęcia, tym większa jest nadwyżka ponad cenę rynkową,
- im bardziej CEO firmy dokonującej przejęcia jest chwalony w mediach, tym wyższa jest nadwyżka ponad cenę rynkową,
- im wyższy poziom własnej ważności (ang. *self-importance*) CEO, wyrażony relatywną wysokością poborów, tym większa jest nadwyżka ponad cenę rynkową,
- gdy CEO pełni zarazem funkcję prezesa zarządu, tym silniejszy jest związek pomiędzy pychą CEO a nadwyżkami płaconymi za firmy przejmowane w stosunku do ceny rynkowej,
- im większa jest liczba pracowników spółki dokonującej przejęcia w zarządzie (w USA używa się określenia „rada dyrektorów”, czyli ang. *board of directors*), tym silniejszy jest

związek pomiędzy pychą CEO a nadwyżkami płaconymi za firmy przejmowane w stosunku do ceny rynkowej,

- im mniejsza jest liczba pracowników zewnętrznych (przedstawicieli inwestorów) spółki dokonującej przejęcia w zarządzie, tym silniejszy jest związek pomiędzy pychą CEO a nadwyżkami płaconymi za firmy przejmowane w stosunku do ceny rynkowej,
- im większa nadwyżka zapłacona za firmę przejmowaną, tym gorsze wyniki będzie generować firma dokonująca przejęcia w przyszłości,
- im wyższy jest poziom pychy CEO, tym gorsze wyniki będzie generować firma dokonująca przejęcia w przyszłości.

Hayward i Hambrick opracowali model przyczyn i skutków nadmiernej pewności siebie CEO (rysunek 1.6):



Rysunek 1.6. Model przyczyn i skutków nadmiernej pewności siebie CEO
Źródło: na podstawie (Hayward, Hambrick, 1997)

Wszystkie tezy zostały pozytywnie zweryfikowane, co potwierdziło, że nadmierna pewność siebie menedżerów najwyższego szczebla ma bezpośredni wpływ na cenę płaconą przy przejęciu, a w szczególności na nadwyżkę nad ceną rynkową. Hayward i Hambrick wyliczyli, że ukazanie się jednego pozytywnego artykułu w prasie na temat CEO firmy planującej przejęcie podnosi cenę o 4,8%, zatem przy cenie firmy rzędu 210 mln USD jeden artykuł w prasie podnosił cenę o ok. 10 mln USD. We wnioskach zauważono, że najlepszą ochroną dla interesów inwestorów firm dokonujących przejęć jest rozdzielenie stanowisk CEO i prezesa zarządu oraz wprowadzenie do zarządu takiej liczby przedstawicieli inwestorów lub firm niezwiązanych bezpośrednio z firmą, aby byli oni w stanie skutecznie kontrolować prace CEO (Hayward, Hambrick, 1997).

Trend zwiększania udziału kobiet w zarządach firm w celu ograniczenia wysoce ryzykownych decyzji podejmowanych przez zbyt pewnych siebie męskich członków zarządu potwierdza również artykuł opublikowany w *Harvard Business Review*. Chen i in. (2019) przeanalizowali 1629 przedsiębiorstw w USA notowanych na giełdzie w okresie od 1998 do 2013 r., ze szczególnym uwzględnieniem składu ich zarządów oraz podejmowanych decyzji. Badanie wykazało, że zarządy z reprezentacją kobiet podejmowały mniej agresywne decyzje (np.

dotyczące przejęć czy inwestycji), dając w efekcie lepsze wyniki ekonomiczne. Podobnie firmy z udziałem kobiet nie odnotowały tak głębokich strat w okresie kryzysu 2007–2009 jak firmy z zarządami, w których zasiadali tylko mężczyźni (Chen i in., 2019).

Bibeault (1982) nie dzielił menedżerów według płci, jednakże można założyć, że w latach 1970–1980, do których najczęściej się odwołuje, ponad 90% przedsiębiorstw w USA było prowadzonych przez mężczyzn, zatem jego wnioski odnoszą się głównie do menedżerów mężczyzn. Bibeault zaznacza, że większość problemów jest wygenerowanych przez menedżerów najwyższego szczebla, jednakże nie mają oni w zwyczaju przyznawania się do nich. Menedżerowie zazwyczaj nie zauważają nadciągającego kryzysu do momentu, kiedy jest już za późno na ratowanie przedsiębiorstwa. Słabnące wyniki nie są dlań wystarczające do podjęcia działań. Najczęściej taka sytuacja ma miejsce w małych, prywatnych przedsiębiorstwach, w których nie ma szerszego akcjonariatu, kwestionującego złe wyniki. Bibeault jako główną przyczynę tego rodzaju „ślepoty” (ang. *blindness*) wskazuje nadmierne ego menedżerów w najwyższym kierownictwie. Co więcej, przywołuje opinię jednego z pracowników banku zatrudnionego przez wiele lat w departamencie kredytów trudnych: „to jest szokujące, jak trudno jest przekonać zarząd lub radę nadzorczą, że muszą być podjęte decyzje o zmianach. Bardzo rzadko się zdarza, że przedsiębiorstwa same podejmą takie działania i rozpoznają faktyczny stan. Wszystko się kończy, gdy stan rachunku bankowego wynosi «zero» i 50% dostaw odbywa się za gotówkę, a ostatnia wizyta w banku trwa 15 minut” (Bibeault, 1982). To samo zjawisko „ślepoty” menedżerów w najwyższym kierownictwie, czyli niedostrzegania symptomów kryzysu potwierdzają Slatter i Lovett (2001).

Ely i Meyerson (2010) podejmują temat męskości (ang. *masculinity*), naturalnych cech z nią związanych oraz możliwości zmian tych cech. Używają zwrotu „wykonywanie płci” (ang. *doing gender*), co ma oznaczać dynamiczne kształtowanie męskości w codziennych relacjach, w przeciwieństwie do statycznego pojęcia rzeczownikowego „męskość”. Chcąc zachować jasność tłumaczenia, autor niniejszej dysertacji pozostaje przy powszechnie używanym w języku polskim rzeczowniku „męskość”. Ely i Meyerson przedstawiają zagadnienie męskości w kontekście zawodów, w których tradycyjnie oczekuje się, że pracownik będzie prezentował cechy postrzegane przez społeczeństwo jako naturalnie przynależne mężczyznom, m.in. asertywność, zdecydowanie, władza, podejmowanie ryzyka. Tego rodzaju oczekiwania przekładają się na istnienie przedsiębiorstw z dominacją mężczyzn jako pracowników. Szczególnym przypadkiem są przedsiębiorstwa, w których wykonywana praca jest niebezpieczna, gdyż implikuje ona ryzyko fizyczne, pozostające całkowicie w domenie mężczyzn. Dominujący obraz kulturowy określa idealnego mężczyznę jako autonomicznego, odważnego i silnego. W kopalniach, policji, straży pożarnej, na hali produkcyjnej, wojsku itp. mężczyźni podejmują poważne wysiłki, aby zademonstrować te cechy, mając na celu udowodnienie swojej przydatności jako pracowników, a także podkreślenie swojej męskości. Przyjęte w tego typu organizacjach normy zachęcają do takich zachowań i je nagradzają. Badania obejmujące organizacje o takiej kulturze wykazały, że koszty podtrzymywania zachowań udowadniających męskość są bardzo wysokie dla pracowników, a co za tym idzie – organizacji, a w szczególności prowadzą do: nadmiernego

ryzyka, niskiej jakości decyzji menedżerskich, przeszkadzają w szkoleniu nowych pracowników, marginalizują pracowników kobiety, dochodzi niekiedy do łamania praw człowieka i odcięcia mężczyźni od zdrowych relacji z innymi.

Ely i Meyerson na podstawie 80 prac naukowych wykonanych na przestrzeni 20 lat wyróżniły trzy obszary, w których mężczyźni okazują swoją męskość:

- fizyczny – okazywanie siły i zdolności fizycznych. W środowiskach, gdzie wykonuje się pracę niebezpieczną, mężczyźni, którzy nie wykazują się siłą i sprawnością fizyczną, są poniżani i obrażani, określa się ich słowami „stabeusz”, „panienka”. Mężczyźni najbardziej okazują swoją twardość w sytuacjach szczególnego zagrożenia fizycznego, używając określeń pokazujących, że się nie boją: „śmiejemy się śmierci w twarz”, „nigdy nie wiemy, czy wrócimy”. Większość mężczyzn pracujących w zakładach energetycznych nie używała masek przeciwpyłowych, a pracownicy rafinerii odmawiali używania szelek bezpieczeństwa,
- techniczny – mężczyźni, aby podtrzymać wizerunek niewrażliwych (ang. *invulnerability*), wykazują swoją techniczną niezawodność, co przekłada się na nieumiejętność przyznania się do popełnienia i/lub ujawniania błędów, pomyłek, porażek lub braku wiedzy. Skutki takiego podejścia są niekorzystne z punktu widzenia zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownika, np. podczas treningów/szkoleń „nie wypada zadać pytania”, bo to świadczy o braku wiedzy. Mężczyźni, zazwyczaj chwalcąc się swoimi umiejętnościami technicznymi, które uznają za naturalne dla „prawdziwych” mężczyzn, robią to, porównując się z kobietami, które – w ich opinii – „naturalnie nie mają takich umiejętności”. Gdy nowy pracownik po jakimś czasie zostaje uznany za swojego (ang. *insider*), oczekuje się od niego, żeby nie tylko podtrzymywał własny obraz technicznej niezawodności, ale czynił to także wobec swoich przełożonych, co wprost prowadzi do ukrywania błędów własnych i starszych stanowiskiem. Najbardziej znanym przypadkiem takiego wzajemnego wspierania się pracowników płci męskiej w ukrywaniu rzeczywistych przyczyn był wypadek katastrofy wahadłowca Challenger, gdy inżynierowie kontraktowi pracujący przy projekcie ukrywali niekompetencje menedżerów z NASA, którym podlegali,
- emocjonalny – mężczyźni wykazują postawy niezależnych emocjonalnie, niewzruszonych i nieustraszonych. Przykładowo o strażakach, którzy zdobyli uznanie, mówiono: „Stał przy pożarze i nic sobie z tego nie robił”, z kolei sami strażacy wypowiadali się np. tak: „Z pożarami jest tak... wychodzisz głównym wejściem, inni strażacy widzą ciebie i mówią «on się nie obawia, on tam wejdzie i zrobi to, co trzeba» i wtedy zaczną ci ufać”. Podobne zachowania mają miejsce wśród górników, muszą wykazać się stoickim spokojem, nawet gdy są poddawani bardzo dokuczliwym i poniżającym dowcipom na swój temat. To właśnie wspólne poczucie zagrożenia oraz otaczające nieprzyjemne warunki budują pomiędzy mężczyznami poczucie wspólnoty, opartej częstokroć na brawurze. Wielokrotne wykazywanie się nieustraszeniem, hartem, potencją seksualną stanowią podstawę więzi w kopalniach, armii czy drużynach sportowych. Mgliste rytuały,

dokuczanie i poniżające uwagi potwierdzają lojalność pomiędzy mężczyznami, a ci którzy narzekają, albo nie potrafią się przyłączyć, ryzykują odrzucenie.

Podsumowując, należy stwierdzić, że mężczyźni w niebezpiecznych warunkach pracy, w środowisku zdominowanym przez mężczyzn zyskiwali respekt i unikali szyderstw poprzez promowanie i bronienie swojej męskości, definiowanej jako fizyczna, techniczna i emocjonalna samodzielność i niezależność. Warunki takie poważnie utrudniają realną ocenę sytuacji i otwarte komunikowanie, szczególnie takie, które mogłyby pokazywać, że dana osoba żywi jakieś obawy. Komunikaty ujawniające niepewność i lęki skazują taką osobę na odrzucenie, stygmatyzując ją jako tchórza, „ciapę”, niegodnego pracy w męskim środowisku (Ely, Meyerson, 2010).

Tabela 1.2 przedstawia syntetycznie ujęte wnioski z przeglądu literatury zaprezentowanego w niniejszym rozdziale.

Tabela 1.2. Syntetyczne wnioski z przeglądu literatury

Obszar badań	Charakterystyczne zachowania kobiet	Charakterystyczne zachowania mężczyzn	Źródła
Etyka podejmowania decyzji	Podjąają bardziej etyczne decyzje niż mężczyźni	Podjąają mniej etyczne decyzje niż kobiety	Glover i in., 2002; Chan i in., 2012; Ma i in. 2012; Benko, Pelster, 2013
Ryzykowne zabawy	Dziewczynki są mniej skłonne do angażowania się w ryzykowne zabawy	Chłopcy są bardziej skłonni do angażowania się w ryzykowne zabawy	Stawiarska-Lietzau, 2007
Ryzyko fizyczne	Kobiety znacznie rzadziej niż mężczyźni ulegają wypadkom, także śmiertelnym	Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety ulegają wypadkom, także śmiertelnym	Stawiarska-Lietzau, 2007; Maxfield i in., 2010
Postrzeganie ryzyka	Kobiety lepiej dostrzegają potencjalne straty niż zyski	Mężczyźni lepiej dostrzegają potencjalne zyski niż straty	Maxfield i in., 2010
Ilość członków zespołu zapraszanych do procesu podejmowania decyzji	Kobiety zapraszają większą ilość członków zespołu	Mężczyźni zapraszają mniejszą ilość członków zespołu	Maxfield i in., 2010; Benko, Pelster, 2013
Ilość członków zespołu, których interesy są uwzględniane w procesie decyzyjnym	Kobiety uwzględniają interesy znacznie większej liczby członków zespołu, najchętniej wszystkich	Mężczyźni uwzględniają interesy tylko kluczowych członków zespołu	Maxfield i in., 2010; Vongas, Al Hajj, 2015; Benko, Pelster, 2013
Zdolności relacyjne w naprawach przedsiębiorstw	Kobiety mają wyższe zdolności relacyjne (wysoka empatia)	Mężczyźni mają niższe zdolności relacyjne (niska empatia)	Vongas, Al Hajj, 2015; Maxfield i in., 2010
Kryzys spowodowany czynnikami wewnętrznymi o słabej lub średniej intensywności	Kobiety są preferowane do naprawy takich przedsiębiorstw	Mężczyźni nie są preferowani do naprawy takich przedsiębiorstw	Maxfield i in., 2010; Vongas, Al Hajj, 2015

Obszar badań	Charakterystyczne zachowania kobiet	Charakterystyczne zachowania mężczyzn	Źródła
Kryzys spowodowany czynnikami zewnętrznymi o silnej intensywności	Kobiety nie są preferowane do naprawy takich przedsiębiorstw	Mężczyźni są preferowani do naprawy takich przedsiębiorstw	Maxfield i in., 2010; Vongas, Al Hajj, 2015
Koncentracja na pracownikach vs. koncentracja na wynikach	Kobiety przede wszystkim koncentrują się na zespole	Mężczyźni przede wszystkim koncentrują się na wynikach	Vongas, Al Hajj, 2015
Wybór instrumentów finansowych wg skali ryzyka	Kobiety preferują instrumenty niskiego ryzyka	Mężczyźni preferują instrumenty wysokiego ryzyka	Lai, Tam, 2012
Unikanie strat czy zdobywanie zysków	Kobiety naturalnie skłaniają się ku unikaniu strat (ang. <i>loss avoidance</i>)	Mężczyźni naturalnie skłaniają się ku zdobywaniu zysków (ang. <i>achievement of gains</i>)	Lai, Tam, 2012; He i in., 2008
Podejmowanie decyzji (w tym ryzyka) w stresie	Kobiety zachowują opanowanie, podejmują szybkie i rozważne decyzje, ograniczając straty	Mężczyźni tracą kontrolę nad emocjami i mogą podejmować bardzo ryzykowne decyzje	Bos i in., 200
Podejmowanie decyzji (w tym ryzyka) w stresie, gdy możliwa jest tylko wygrana	Kobiety zachowują się opanowanie, zwiększa się ich ostrożność, nie motywują ich dodatkowe wygrane	Mężczyźni przyspieszają działanie motywowani możliwymi dodatkowymi wygranymi	Lighthall i in., 2012
Wpływ kortyzolu na zachowanie	Kobiety stają się opanowane i bardziej ostrożne	Mężczyźni są mocno podekscytowani i tracą opanowanie	Lighthall i in., 2012; Bos i in., 200
Prowadzenie własnych przedsiębiorstw	Znacznie mniej kobiet prowadzi własne przedsiębiorstwa	Znacznie więcej mężczyzn prowadzi własne przedsiębiorstwa	Minniti, Naude, 2010
Wielkość i szybkość rozwoju własnych przedsiębiorstw	Biznesy posiadane i prowadzone przez kobiety są mniejsze oraz rozwijają się wolniej niż te prowadzone przez mężczyzn	Biznesy posiadane i prowadzone przez mężczyzn są większe oraz rozwijają się szybciej niż te prowadzone przez kobiety	Minniti, Naude, 2010
Pewność siebie dotycząca zdolności do uruchomienia nowego przedsiębiorstwa	Kobiety mają znacznie mniejsze poczucie pewności siebie	Mężczyźni mają znacznie większe poczucie pewności siebie	Minniti, Naude, 2010
Reakcja na otrzymanie oferty odpowiadającej zapytaniu	Kobiety starają się ponownie rozważyć swoje zapytanie, czy nie można go zmodyfikować i ulepszyć. Kobiety są bardziej dociekliwe, zadają więcej pytań, chcą usłyszeć opinie wszystkich, zanim podejmą decyzję. Dla kobiet zapytanie ofertowe jest tylko wstępem do dalszej eksploracji tematu	Mężczyźni zmierzają do zakupu, bo definiując zapytanie, traktują je jako coś ostatecznego, finalne zasady gry	Benko, Pelster, 2013
Poszukiwanie rozwiązań	Kobiety – dzięki uzdolnieniom integracyjnym (ang. <i>integrative</i>) ich mózgow – poszukują rozwiązań bardziej holistycznych, które maksymalizują rezultaty	Mężczyźni mają tendencję – dzięki swoim wysokim zdolnościom kognitywnym – do odizolowywania problemów i szukania optymalnych sposobów ich rozwiązania	Benko, Pelster, 2013

Obszar badań	Charakterystyczne zachowania kobiet	Charakterystyczne zachowania mężczyzn	Źródła
Wielowymiarowe, wielowątkowe decyzje socjalne	Kobiety radzą sobie lepiej	Mężczyźni radzą sobie gorzej	Benko, Pelster, 2013
Poszukiwanie pomocy (poproszenie o wskazanie drogi)	74% kobiet nie przejawia żadnych oporów, żeby poprosić o wskazanie drogi	30% mężczyzn nie ma żadnych oporów, żeby poprosić o wskazanie drogi	Mayerowitz, 2010
Pewność siebie w sytuacji zgubienia drogi	26% kobiet twierdzi, że wie, gdzie się znajduje	41% mężczyzn twierdzi, że wie, gdzie się znajduje	Mayerowitz, 2010
Poszukiwanie pomocy lekarskiej	Kobiety częściej niż mężczyźni poszukują pomocy lekarza pierwszego kontaktu, lekarza specjalisty, psychologa	Mężczyźni rzadziej niż kobiety poszukują pomocy lekarza pierwszego kontaktu, lekarza specjalisty, psychologa	Addis, Mahalik, 2003
Poszukiwanie pomocy psychiatry	Kobiety nie deklarują, że nie poproszą o pomoc psychiatrę	Mężczyźni częściej deklarują, że nigdy nie poproszą o pomoc psychiatrę	Addis, Mahalik, 2003)
Poszukiwanie pomocy wśród rodziny i przyjaciół	Kobiety częściej niż mężczyźni poszukują pomocy u członków rodziny czy wśród przyjaciół	Mężczyźni rzadziej niż kobiety poszukują pomocy u członków rodziny czy wśród przyjaciół	Addis i Mahalik, 2003
Poszukiwanie pomocy konsultantów zewnętrznych w przypadku pracy w przedsiębiorstwie przejmowanym	Im więcej kobiet w zarządzie, tym większe prawdopodobieństwo skorzystania z usług z pierwszej dziesiątki najlepszych firm w kraju	Im więcej mężczyzn w zarządzie, tym większe prawdopodobieństwo skorzystania z usług spoza pierwszej dziesiątki firm doradczych w kraju	Levi i in., 2015
Reakcja na sytuację, w której pojawiają się problemy	Mówienie o nich, opowiadanie o nich, dzielenie się nimi	Milczenie	Gray, 1992
Postrzeganie siebie	Związane relacjami z innymi	Indywidualne	Carlson, 1970
Postrzeganie innych	Bardziej subiektywne, zindywidualizowane	Bardziej obiektywne	Carlson, 1970
Poczucie przestrzeni	Poczucie bycia częścią przestrzeni (ang. <i>insider</i>)	Bardziej odizolowani, patrzą na nią jako obserwatorzy (ang. <i>outsider</i>)	Carlson, 1970
Stosunek do przyszłości	Przede wszystkim w wymiarze rodzinnym	Dostrzegają w przyszłości przede wszystkim osiągnięcia zawodowe	Carlson, 1970
Pewność siebie studentów w przypadku oceny poprawności rozwiązania testu	Niska pewność siebie, mimo lepszych niż u mężczyzn faktycznych wyników	Wysoka i bardzo wysoka pewność siebie mimo gorszych niż u kobiet rezultatów	Lundberg i in., 1994

Obszar badań	Charakterystyczne zachowania kobiet	Charakterystyczne zachowania mężczyzn	Źródła
Pewność siebie zawodowych maklerów w związku z wynikami prowadzenia rachunków inwestycyjnych	Niska pewność siebie mimo lepszych niż u mężczyzn faktycznych wyników	Wysoka i bardzo wysoka pewność siebie mimo gorszych niż u kobiet rezultatów	Barber, Odean, 2001
Ocena poziomu własnej inteligencji (badanie międzykulturowe na 2441 osobach w 13 krajach)	Oceniały własną inteligencję nieznacznie wyżej, niż wskazywały na to faktyczne wyniki testów	Oceniali własną inteligencję znacznie wyżej, niż wskazywały na to faktyczne wyniki testów, także w obszarach, w których dominują kobiety	Furnham i in., 2009
Pewność siebie przewodników w wyprawie na Mount Everest	Brak takiego przykładu do analizy	Nadmierna pewność siebie, która doprowadziła do śmierci wielu uczestników	Roberto, 2002
Pewność siebie (pycha) zarządu elektrowni atomowych w Japonii	Brak takiego przykładu do analizy	Nadmierna pewność siebie, włącznie z ukrywaniem prawdy o stanie elektrowni, doprowadziła do wielu awarii, w tym do katastrofy ekologicznej (Fukushima)	Goodspeed, 2011
Pewność siebie (pycha) zarządu BP mimo braku skuteczności procedur bezpieczeństwa	Brak takiego przykładu do analizy	Zarząd zignorował wyniki dwóch audytów oceniających procedury bezpieczeństwa	Elkind i in., 2011
Pewność siebie zarządu CityGroup	Brak takiego przykładu do analizy	Zarząd zignorował opinie wewnętrznego specjalisty od kredytów hipotecznych, który ocenił sytuację jako wymagającą natychmiastowej reakcji	Corkery, 2010
Pewność siebie CEO przedsiębiorstw przejmujących	Brak takiego przykładu do analizy	Prezesi przedsiębiorstw przejmujących przepłacali ceny rynkowe przedsiębiorstw przejmowanych ze szkodą dla akcjonariuszy	Hayward, Hambrick, 1997
Wyniki ekonomiczne spółek giełdowych w USA	Im większy udział kobiet w zarządach, tym lepsze wyniki odnotowywały spółki w czasie hossy i ponosiły mniejsze straty w czasie kryzysu	Im większy udział mężczyzn w zarządach, tym gorsze wyniki odnotowywały spółki w czasie hossy i ponosiły większe straty w czasie kryzysu	Chen i in., 2019
Brak dostrzegania nadciągającego kryzysu	Brak takiego przykładu	Większość zarządów nie dostrzega pogarszającej się sytuacji i nie podejmuje żadnych działań	Bibeault, 1982; Slatter, Lovett, 2001

Obszar badań	Charakterystyczne zachowania kobiet	Charakterystyczne zachowania mężczyzn	Źródła
Tworzenie „męskiego“ środowiska pracy	Kobiety w środowiskach pracy zdominowanych przez kobiety nie stwarzają takich zasad, które prowadziłyby do wypadków i katastrof	Mężczyźni w środowiskach zdominowanych przez mężczyzn wprowadzają zasady i rytuały (rywalizację), które prowadzą do brawury i w efekcie często kończą się wypadkami, a nawet katastrofami	Ely, Meyerson, 2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Przedstawione w tabeli 1.2 wyniki badań wykazują istotne różnice w postępowaniu menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji stresujących i kryzysowych. Różnice występują w wielu wymiarach. Mają one istotne znaczenie dla dalszej części pracy, gdyż istniejące odmienności implikują inne sposoby zarządzania przedsiębiorstwami, które wynikają z różnych silnych i słabych stron menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn. Biorąc pod uwagę skutki wymienionych w tabeli 1.2 zachowań i sposobów postępowania, szczególną uwagę zwraca wyższe ego u mężczyzn. Jest ono przyczyną większych trudności u mężczyzn w przyznaniu się do własnych błędów i w efekcie prowadzi do kryzysów firm prowadzonych przez mężczyzn – nierzadko o znaczących rozmiarach – oraz ich dłuższego trwania.

2. BADANIA DOTYCZĄCE DECYZJI PODEJMOWANYCH W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH W SEKTORZE MŚP PRZEZ MENEDŻERÓW ODMIENNYCH PŁCI

2.1. Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych

Cel niniejszej dysertacji wymaga nie tylko ustalenia, jakie decyzje są podejmowane przez menedżerów, ale także zrozumienia, w jaki sposób są one podejmowane, jak również tego, jaki jest sposób myślenia menedżerów, który do nich prowadzi. Aby znaleźć odpowiedź na postawione pytania, należy wybrać odpowiednią metodologię badań.

Metodologia nauk o zarządzaniu nie doczekała się wśród naukowców spójnej koncepcji. Sułkowski (2009) zwraca uwagę, że „zarządzanie zalicza się do nauk empirycznych, społecznych i praktycznych”, mimo to nauka ta wciąż nie wypracowała jednolitej metodologii ani paradygmatu, co autor nazywa syndromem kryzysu poznawczego. Dalej proponuje – jako sposób na przezwycięzenie kryzysu – przyjęcie postulatu pluralizmu epistemologicznego. Wskazuje, że nauki o zarządzaniu powinny otworzyć się na metody stosowane w innych naukach humanistycznych, zamiast „nakładać sztywny gorset metodologiczny”, zaczerpnięty z nauk przyrodniczych sprzed przełomu relatywistycznego: „nauki o zarządzaniu są szerokim polem zróżnicowanych problemów badawczych, co wiąże się z brakiem ścisłej demarkacji między dyscyplinami pokrewnymi, takimi jak: ekonomia, psychologia, socjologia, antropologia kulturowa”. Jako jeden z proponowanych paradygmatów – patrząc na zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych – autor proponuje przyjąć paradygmat interpretatywny. Podejście takie jest szczególnie uzasadnione z tego względu, że zarządzanie tak jak pozostałe nauki społeczne, „znajduje się w kole hermeneutycznym” – aparat kognitywny, który jest nabyty kulturowo, ma wpływ na sposoby interpretacji rzeczywistości, a te z kolei wpływają na zmiany w aparacie kognitywnym.

O istotnej roli praktyki w naukach o zarządzaniu wspomina także Drucker (2002, s. 29), twierdząc, że: „to z jednej strony nauka, a z drugiej rzemiosło”. Trudno sobie wyobrazić, aby na naukę o zarządzaniu nie mieli decydującego wpływu praktycy. Ich rola – podobnie jak np. w medycynie – polega na łączeniu teorii z praktyką, na weryfikowaniu nowych norm i wzorców w ich praktycznym zastosowaniu.

Kieżun (2004, s. 41), pisząc o teorii organizacji i zarządzania, twierdzi, że jest ona: „normatywną dyscypliną ustalającą, czego nie powinno się robić, a co powinno, chcąc sprawnie osiągnąć założone cele bez szkody społecznej czy indywidualnej innego człowieka”.

Postulat, że każda dyscyplina powinna charakteryzować się indywidualną, dla niej unikalną metodą badawczą, nie jest spełniony przez nauki o zarządzaniu, ma on podłoże historyczne. Obecnie uważa się, że nauki o zarządzaniu nie posiadają unikatowej, charakterystycznej tylko dla niej metody badawczej. Dopuszcza się eklektyzm metodologiczny, czyli możliwość doboru różnorodnych metod badawczych i technik (Sławińska, Witczak, 2008, s. 15).

Nauki społeczne, w przeciwieństwie do nauk przyrodniczych, charakteryzują się innymi metodami dochodzenia do prawdy. Były przyrodnicze, będące dla ludzi obiektywne, funkcjonują

według tych samych, niezmiennych praw od zarania dziejów, dlatego do badania stosuje się metody ilościowe, wzory matematyczne i na ich podstawie dochodzi się do wniosków. Nauki o zarządzaniu przedstawiają się na tym tle całkowicie inaczej. Zjawiska, które podlegają badaniu, są wynikiem świadomej działalności człowieka. Dlatego trudno ująć je w ścisłe ramy, za pomocą ponadczasowych praw. Sławińska i Witczak (2008, s. 17) tak opisują tę dychotomię: „W nauce o zarządzaniu raczej trudno mówić o prawach w takim sensie, jak jest to rozumiane w naukach przyrodniczych. Różnica między nimi polega na tym, że prawa w naukach przyrodniczych pochodzą z odkryć, są uniwersalne, ścisłe, wymierne (oparte na danych ilościowych), natomiast prawa funkcjonujące w nauce o zarządzaniu mają zupełnie inny charakter. Są one bardziej podobne do norm, standardów lub wzorców, które wskazują, jak działać (np. cykl organizacyjny), aby osiągnąć cel (skuteczność) i aby zabezpieczyć odpowiednie relacje między wynikiem a kosztem (ekonomiczność)”.

Sławińska i Witczak charakteryzują problemy naukowe jako te, w których brakuje ścisłej, obiektywnej i pewnej wiedzy. Dlatego potrzebne jest przeprowadzenie badań naukowych, pozwalających na pozyskanie tej wiedzy. Problem naukowy można zdefiniować albo jako pytanie, na które poszukuje się odpowiedzi, albo jako zagadnienie wymagające rozwiązania. W obu przypadkach należy wybrać konkretną drogę postępowania – należy określić metodę. Autorzy proponują: „metodami naukowymi możemy nazwać zorganizowane, systematyczne, zobjektywizowane racjonalne i uporządkowane działania, które mają doprowadzić do osiągnięcia postawionego celu” (Sławińska, Witczak, 2008, s. 95).

Creswell (2009, s. 3) w pierwszym rozdziale swojej książki podnosi istotność wyboru właściwej metody badań naukowych (ang. *research design*), czyli planów i procedur, które obejmują zakres, począwszy od ogólnych założeń, aż do szczegółowych metod zbierania i analizowania danych. Autor badania najpierw wybiera metodę, według której chce badać zagadnienie, w tym jego globalne założenia; następnie metody wnioskowania (nazwane strategiami); w końcu wybiera specyficzne metody zbierania danych, ich analizy i interpretacji. Wybór metod jest podyktowany charakterem badanego zagadnienia, doświadczeniem naukowca oraz potencjalną grupą odbiorców. Sławińska i Witczak potwierdzają indywidualny charakter wyboru właściwej metody, pisząc: „Przyjmując, że metoda naukowa odpowiada na pytanie, jak robić lub jak osiągać cele, możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której dwaj różni badacze dobiorą inne metody na potrzeby rozwiązania identycznego lub podobnego problemu naukowego. Jest to również element otwartości oraz wolności w kwestiach badań naukowych. Dzięki takiemu postępowaniu uzyskujemy szerszą, bardziej pogłębioną i zobjektywizowaną wiedzę o świecie, który nas otacza i który w dużej części tworzymy przez nasze działanie” (Sławińska, Witczak, 2008, s. 97).

Creswell charakteryzuje trzy różne strategie prowadzenia badań: ilościową, jakościową i mieszaną. Strategia ilościowa rozwijała się od końca XIX wieku do połowy XX wieku. Jej głównym przejawem jest używanie analiz liczbowych, stosowanie zamkniętych pytań (hipotezy ilościowe), stosowanie eksperymentów, a w końcu stosowanie precyzyjnych pomiarów często przy pomocy przyrządów. Strategia jakościowa, której nie należy przeciwstawiać ilościowej, lecz



raczej wskazywać na to, że jest drugim końcem tego samego kontinuum, zaczęła być przedmiotem zainteresowań naukowców w drugiej połowie XX wieku. Jej cechami charakterystycznymi są: używanie słów (a nie liczb), stosowanie pytań otwartych (wywiady pogłębione), stosowanie jakościowych analiz przypadków, dokonywanie pomiarów poprzez zbieranie danych jakościowych w drodze obserwacji zastanego zjawiska/układu. Strategia mieszana znajduje się pośrodku wspomnianego kontinuum, ponieważ stosuje oba ww. typy badań (Creswell, 2009, s. 4).

Aby uzyskać odpowiedź na pytanie „co”, wystarczy zastosować metody ilościowe, które umożliwiają zbadanie proporcji, tendencji i korelacji występujących w próbie rodzajów decyzji. Jednakże, aby znaleźć odpowiedź na pytanie „jak” i „dlaczego”, należy zastosować metody jakościowe (Yin, 2003). W niniejszej dysertacji zastosowano podejście mieszane, w którym zostały wykorzystane zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, z przewagą tych drugich.

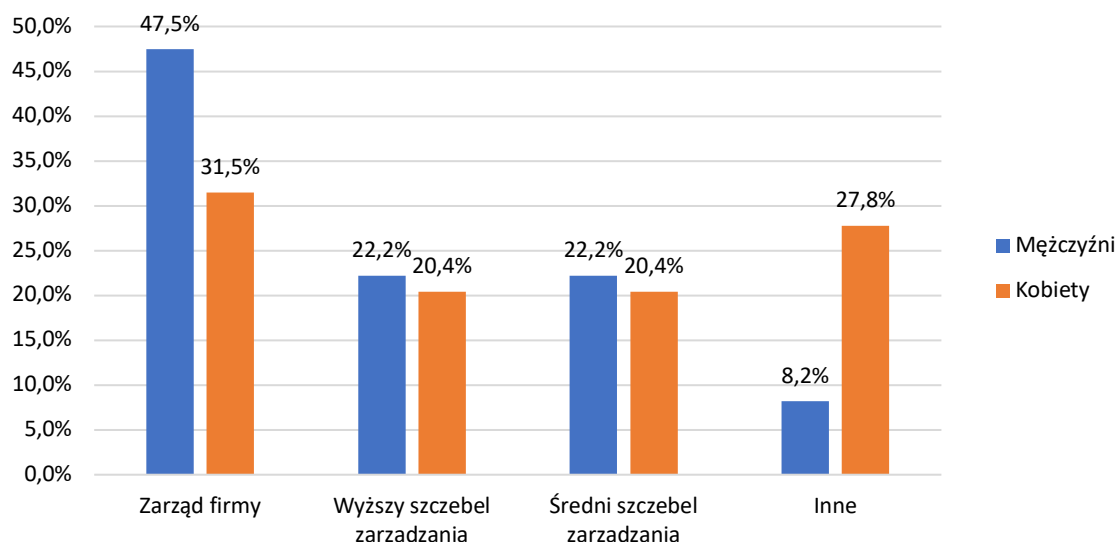
2.2. Badanie ilościowe dotyczące decyzji podejmowanych w sytuacjach kryzysowych

Badanie zostało przeprowadzone w dniach 24–29 stycznia 2015 roku metodą ankiety internetowej, przy pomocy systemu <http://moje-ankiety.pl/> pod adresem <http://moje-ankiety.pl/respond-72699/sec-JoGRd8sh.html>. Zaproszenie do wypełnienia ankiety zostało wysłane do ok. 280 menedżerów, imiennie do każdej osoby, dzięki czemu uzyskano wysoki procent odpowiedzi (wzór zaproszenia mailowego znajduje się w załączniku do niniejszej pracy). Takie podejście spełnia wymogi uznania próby za celową. W ciągu pięciu dni odpowiedziało 210 osób (75%), z czego 155 (74%) wypełniło ankiety bezbłędnie, w związku z czym ich odpowiedzi zostały ujęte w wynikach. Prace zawierające błędy (niekompletnie wypełnione) zostały odrzucone. Ankieta miała na celu ustalić, jakie decyzje podjęliby menedżerowie kobiety i menedżerowie mężczyźni w sytuacji kryzysu w prowadzonym przez siebie przedsiębiorstwie. Jednym z krytycznych elementów tej ankiety, dla jej reprezentatywności, było rozesłanie jej do osób, które faktycznie zajmują stanowiska menedżerskie. Drugi krytyczny element stanowiło upewnienie się, że odpowiedzi do pytań zostaną udzielone faktycznie przez wybranych menedżerów. Mając powyższe na uwadze, podjęto następujące decyzje:

- wybrano portal LinkedIn.com jako źródło zbioru menedżerów, do których należy wysłać ankietę,
- ankietę skierowano tylko do tych osób, które autor niniejszej dysertacji zna osobiście, a nie do wszystkich, z którymi nawiązał kontakt za pomocą LinkedIn.com.

Portal społecznościowy LinkedIn.com jest skierowany do profesjonalistów, a w szczególności ludzi zajmujących kierownicze stanowiska. Jego angielskojęzyczna wersja praktycznie jest zdominowana przez osoby zajmujące stanowiska średniej kadry kierowniczej (kierownik działu logistyki, kierownik biura projektów, *project manager*) oraz wyższej kadry kierowniczej (członkowie zarządów, właściciele, dyrektorzy pionów). Warto zwrócić uwagę, że duży udział wśród respondentów stanowili studenci, uczęszczający na studia Executive MBA. Zaproszenie zostało wysłane do 32 absolwentów tych studiów prowadzonych przez Gdańską Fundację Menedżerów i przez Francuski Instytut Zarządzania w Warszawie.

Rysunki od 2.1 do 2.6 oraz tabela 2.1 przedstawiają wyniki ankiety.



Rysunek 2.1. Stanowiska respondentów ankiety
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu LinkedIn

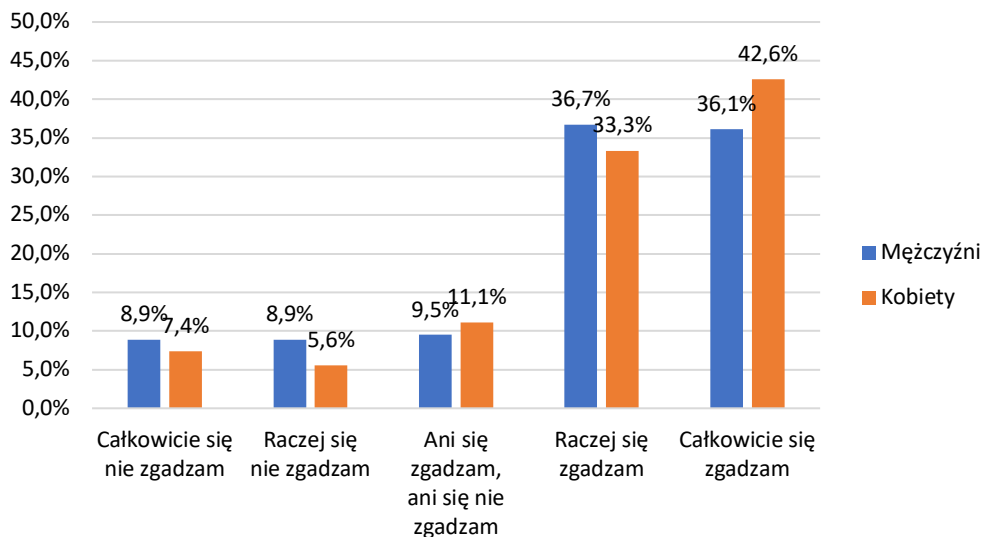
Należy zwrócić uwagę, że wśród osób, które podały odpowiedź „zarząd firmy”, znajdują się też właściciele jednoosobowych działalności gospodarczych, takich jak kancelaria patentowa, biuro rachunkowe, firma konsultingowa, kancelaria prawna. Natomiast wśród respondentów zajmujących stanowiska na wyższym szczeblu zarządzania znajdują się np. dyrektorzy pionów korporacji międzynarodowych.

Tabela 2.1. Szczegółowy rozkład liczby respondentów wg stanowiska, płci i branży

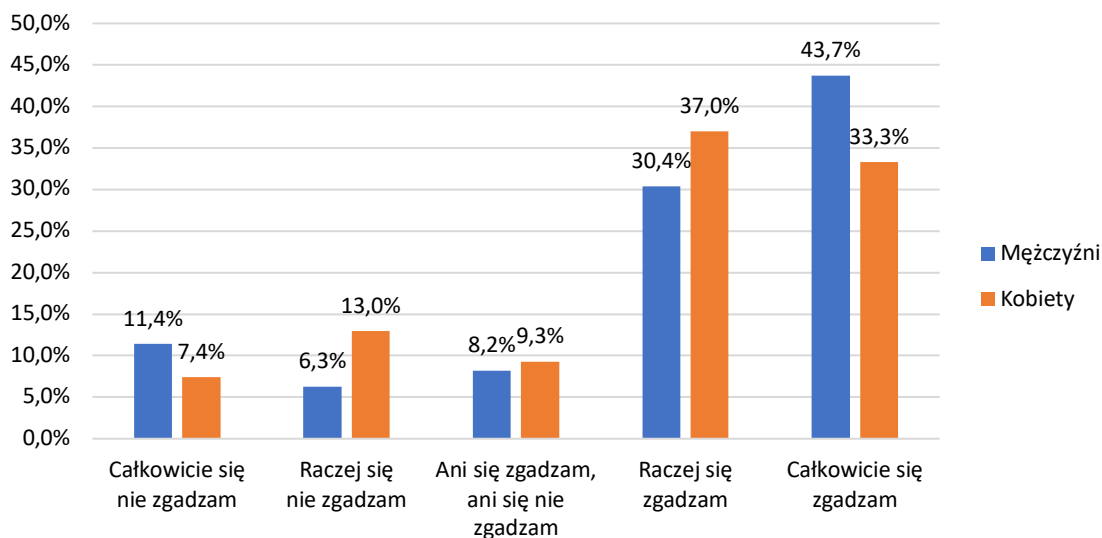
Lp.	Stanowisko	Branża/ instytucja	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Udział (w %)
1	Dyrektor zrzeczenia	Zrzeczenia różne	1	5	6	3,87
2	Dyrektor techniczny	Przemysł/produkcja/instalacje	6	11	17	10,97
3	Dyrektor	Przemysł/produkcja/instalacje	0	3	3	1,94
4	Dyrektor handlowy/marketingu	Przemysł/produkcja/instalacje	3	12	15	9,68
5	Prezes/wiceprezes	Przemysł/produkcja/instalacje	2	7	9	5,81
6	Kierownik	Przemysł/produkcja/instalacje	0	2	2	1,29
7	Konsultant/szkoleniowiec	B2B	0	13	13	8,39
8	Dyrektor ekonomiczny	Restauracje/deweloper/przemysł	3	3	6	3,87
9	Właściciel	Broker nieruchomości/biuro architektoniczne	2	4	6	3,87
10	Właściciel	Firma marketingowa	0	6	6	3,87
11	Właściciel	Firma techniczna dla przemysłu	0	1	1	0,65
12	Dyrektor	Dealer samochodowy	0	1	1	0,65
13	Dyrektor	Firma IT, nowoczesne technologie	4	13	17	10,97
14	Prezes	Firma IT, nowoczesne technologie	0	4	4	2,58
15	Prezes/ wiceprezes	Spółka giełdowa	0	2	2	1,29
16	Dyrektor	Branża finansowa	6	8	14	9,03
17	Dyrektor	Służba zdrowia prywatna i państwowa	1	2	3	1,94
18	Wykładowca/kierownik	Szkolnictwo wyższe/parki naukowe	2	4	6	3,87
19	Dyrektor	HRM	5	1	6	3,87
20	Właściciel	Kancelaria prawna	2	2	4	2,58
21	Dyrektor	Logistyka/transport/wynajem	2	4	6	3,87

Lp.	Stanowisko	Branża/ instytucja	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Udział (w %)
22	Prezes	Logistyka/transport/wynajem		5	5	3,23
23	Dyrektor	Call center	1	0	1	0,65
24	Właściciel	Pensjonat, turystyka, wypoczynek	1	0	1	0,65
25	Prezes	Pensjonat, turystyka, wypoczynek	1	0	1	0,65
	RAZEM		42	113	155	100,00%
	UDZIAŁ PROCENTOWY		27,1%	72,9%	100%	–

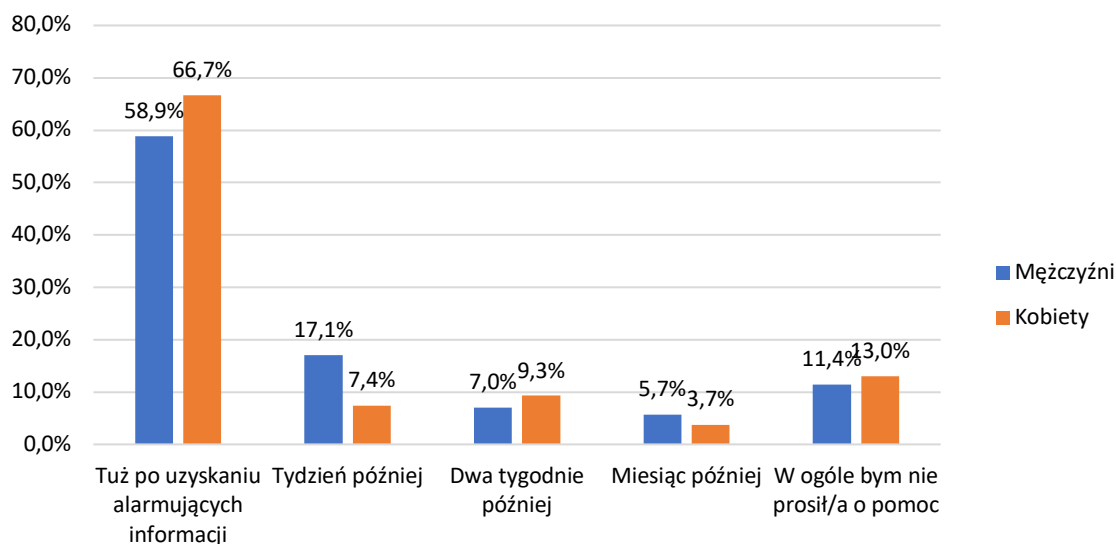
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z portalu LinkedIn



Rysunek 2.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 2 ankiety: czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Spadek obrotów firmy o 15% oraz zysku o 25% w 2014 r. (w stosunku do 2013 r.) jest podstawą do podjęcia działań naprawczych”
Źródło: badania własne

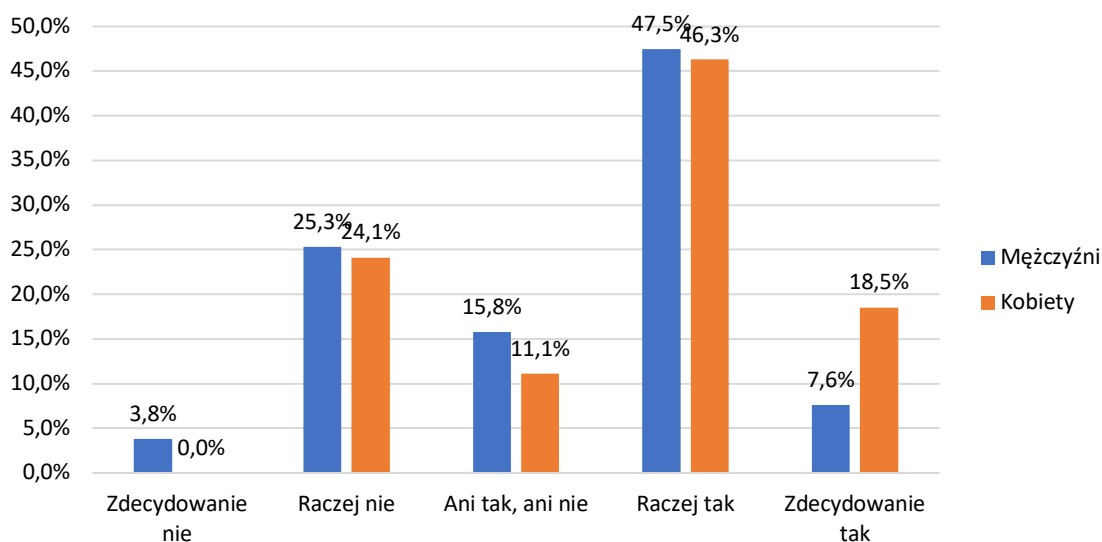


Rysunek 2.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 3 ankiety: czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Odnotowanie przez firmę straty za pierwsze półrocze (w poprzednim roku był w tym okresie zysk) przy pogarszającej się płynności są podstawą do podjęcia działań antykrzysowych”
Źródło: badania własne



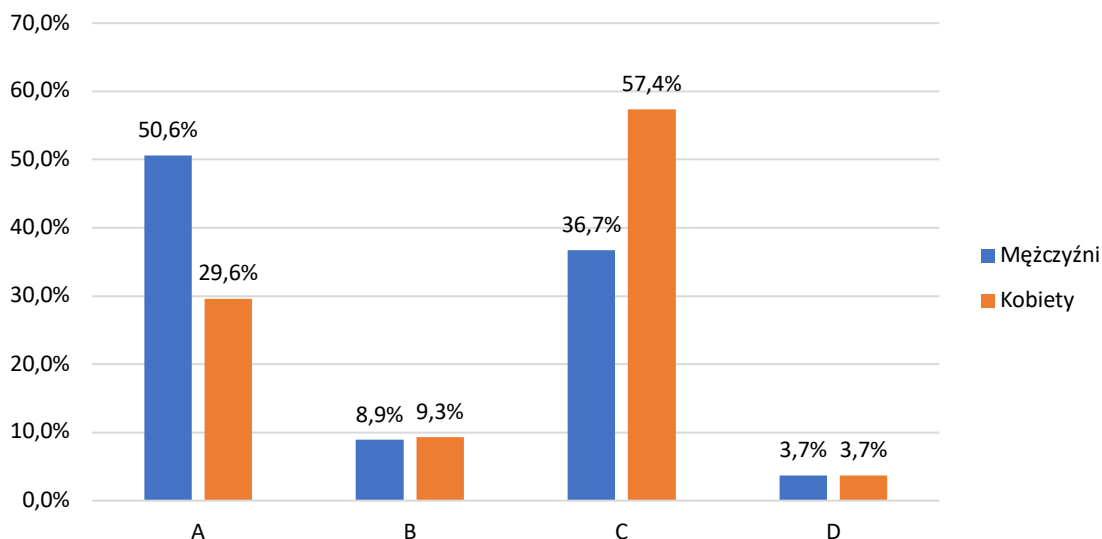
Rysunek 2.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4 ankiety: czy poprosiłaby Pani/poprosiłby Pan w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie o pomoc z zewnątrz (np. konsultanta) w celu napisania programu naprawczego, a potem ewentualnie wdrożenia go?

Źródło: badania własne



Rysunek 2.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5 ankiety: widząc, że kryzys wciąż narasta, parametry ekonomiczne się pogarszają, a w ciągu miesiąca może zabraknąć na wypłaty, poprosiłaby Pani/poprosiłby Pan o pomoc specjalistę od sytuacji kryzysowych

Źródło: badania własne



Rysunek 2.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 6 ankiety: w firmie pojawiają się pierwsze symptomy kryzysu – trudności płatnicze. Którą z poniższych odpowiedzi udzieliłaby Pani/udzieliłby Pan na pytanie zadane przez pracownika działu zaopatrzenia: „Nie mogę zrealizować krytycznego zamówienia od naszego dostawcy, bo mamy u niego zaległości płatnicze i odmawia dostawy, co mam robić?” A. Proszę powiedzieć, że mamy kłopoty i potrzebujemy ich pomocy. Współpracujemy od ponad 10 lat i właśnie teraz jest czas, by nam pomogli. B. Proszę kupić u innego dostawcy, u którego nie mamy zaległości. C. Proszę z nimi negocjować, to są przejściowe kłopoty finansowe. D. Inne
Źródło: badania własne

W badaniu wzięło udział ponad 27% kobiet i ponad 72% mężczyzn, co można uznać jako dysproporcję. Jednakże mając na uwadze fakt, że w badaniu wzięło udział łącznie 155 menedżerów, oznacza, że odpowiedzi udzieliły aż 44 kobiety i 113 mężczyzn. Liczba uzyskanych pełnych odpowiedzi pozwala stwierdzić, że można na ich podstawie przeprowadzić wnioskowanie.

Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 2 – „Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Spadek obrotów firmy o 15% oraz zysku o 25% w 2014 r. w stosunku do 2013 r. jest podstawą do podjęcia działań naprawczych” – wskazuje na wyższy poziom ostrożności kobiet (75,9%) w stosunku do mężczyzn (72,8%), gdyż kobiety częściej zgadzały się z postawionym stwierdzeniem.

Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 3 – „Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Odnotowanie przez firmę straty za pierwsze półrocze (w poprzednim roku był w tym okresie zysk) przy pogarszającej się płynności są podstawą do podjęcia działań antykryzysowych” – wydaje się niespójny z odpowiedziami udzielonymi na pytanie nr 2. Wyższa ostrożność kobiet pozwala przypuszczać, że większość z nich, podobnie jak w pytaniu 2, zgodzi się ze stwierdzeniem o podjęciu działań antykryzysowych. Starając się wytłumaczyć taki rozkład odpowiedzi, można przypuszczać, że kobiety takie działania podjęły wcześniej.

Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4 – „Czy poprosiłaby Pani/ poprosiłby Pan w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie o pomoc z zewnątrz (np. konsultanta) w celu napisania programu naprawczego, a potem ewentualnie w jego wdrożenia?” – nie jest zgodny z wynikami analizy literaturowej i wynikami badań jakościowych w dalszej części pracy, bo kobiety zazwyczaj przejawiają mniej oporów przed zasięgnięciem rady i pomocy osób z zewnątrz.

Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5 – „Widząc, że kryzys wciąż narasta, parametry

ekonomiczne się pogarszają, a w ciągu miesiąca może zabraknąć na wypłaty, poprosiłaby Pani/poprosiłby Pan o pomoc specjalistę od sytuacji kryzysowych...” – pokazuje wyższą gotowość kobiet do poproszenia o pomoc, jednakże jest to różnica niewielka: 64,8% kobiet i 55,1% mężczyzn deklaruje poproszenie o pomoc

Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 6 – „W firmie pojawiają się pierwsze symptomy kryzysu – trudności płatnicze. Którą z poniższych odpowiedzi udzieliłaby Pani/udzieliłby Pan na pytanie zadane przez pracownika działu zaopatrzenia: „Nie mogę zrealizować krytycznego zamówienia, bo mamy u nich zaległości płatnicze i odmawiają dostawy, co mam robić?” – przeczy wynikom studium literaturowego, z analizy którego wynika, że kobiety zazwyczaj zachowują się bardziej etycznie, to one częściej potrafią też prosić o pomoc. Udzielone odpowiedzi pokazują, że prawie dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet (50,6% vs. 29,6%) poprosiłoby o pomoc.

Podsumowując, uzyskane rezultaty nie tworzą podstawy do wyciągnięcia jednoznacznych wniosków. Trudno nawet o wiarygodne stwierdzenie typu „kobiety/mężczyźni zazwyczaj...”. Istnieje zapewne kilka przyczyn, które doprowadziły do takich rezultatów:

- respondenci byli poproszeni o udzielenie odpowiedzi szybko, w ciągu kilku minut, tak aby uniknąć prowadzenia przez nich kalkulacji, aby odpowiedzi były jak najbardziej naturalne i spontaniczne, szybkość odpowiedzi w połączeniu z poziomem nierozumienia pytań albo ich dowolnej interpretacji może stanowić jedną z przyczyn,
- niewystraszający poziom precyzji pytań,
- niewystarczająca ilość pytań,
- osoby odpowiadające na pytania z ankiety projektują zachowania w przewidywanej sytuacji, jest to zatem przypuszczenie, a nie fakt o konkretnym zachowaniu w określonej sytuacji,
- literatura z zakresu psychologii w wielu badaniach potwierdza tę zależność, że odpowiedzi będące projekcjami przewidywanych zachowań a faktyczne zachowania są dalece od siebie odmienne,
- jak wynika z przeglądu literatury, a także z badań jakościowych nadmierna pewność siebie utrudnia mężczyznom zasięgnięcie rady, a także przyznawanie się do winy, w niniejszej anonimowej ankiecie mężczyźni nie przejawiali tego charakterystycznego dla nich obciążenia.

2.3. Badania przy wykorzystaniu obserwacji uczestniczącej

2.3.1. Charakterystyka badań na podstawie obserwacji uczestniczącej

Obserwacja uczestnicząca jest jedną z metod stosowanych w naukach społecznych, których częścią są nauki o zarządzaniu (Sławińska, Witczak, 2008, s. 17). Frankfort-Nachmias i Nachmias (2001, s. 300) definiują obserwację uczestniczącą jako: „metodę zbierania danych, wykorzystywaną w badaniach terenowych. Badacz staje się członkiem grupy, którą chce badać, przejmuje jej perspektywę, poznaje zwyczaje, nawyki, język członków grupy”. Creswell (2009,

s. 179) wyróżnia następujące typy obserwacji uczestniczącej:

- pełne uczestnictwo – badacz ukrywa swoją rolę,
- pełna obserwacja uczestnicząca – rola badacza jest w pełni jawna,
- uczestnik jako obserwator – rola obserwatora/badacza jest drugorzędna w stosunku do roli uczestnika,
- pełna obserwacja – badacz jest tylko obserwatorem, nie uczestnikiem.

Autor niniejszej dysertacji przez ok. 20 lat zajmował się zawodowo działaniami naprawczymi w przedsiębiorstwach małych i średnich. Dwukrotnie były to przedsiębiorstwa zarejestrowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W ponad 90% przypadkach jako dyrektor całego przedsiębiorstwa lub członek zarządu, w pozostałych jako konsultant. Na przestrzeni tych 20 lat przeprowadził kilkanaście restrukturyzacji. Mając wysoką pozycję w kierowanych przedsiębiorstwach, mógł pozyskać większość krytycznych dokumentów, np. pełne, szczegółowe sprawozdania finansowe, analizy controllingowe, zazwyczaj niedostępne dla osób postronnych. Tego rodzaju doświadczenie stało się główną przyczyną wyboru obserwacji uczestniczącej jako narzędzia do zebrania materiału badawczego i jego analizy. Rola autora jako obserwatora/badacza nie była znana załogom przedsiębiorstw obserwowanych, dlatego z punktu widzenia podziału obserwacji uczestniczącej według sposobu partycypacji zaproponowanego przez Creswella (2009) należy te obserwacje uznać za „pełne uczestnictwo”.

Przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono obserwację uczestniczącą, znajdują się na terenie Polski i spełniają kryterium przynależności do sektora MŚP. Tabela 2.2 zawiera ogólną charakterystykę przedsiębiorstw, w których przeprowadzono obserwację uczestniczącą.

Tabela 2.2. Przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono obserwację uczestniczącą

Lp.*	Lokalizacja	Płeć**	Charakter relacji rynkowych	Branża	Typ własności	Zatrudnienie (liczba osób)	Obroty (mln PLN)	Rok założenia	Istnieje
OU1	Pomorskie	M	B2B	Rolna	Sp. z o.o.	120	200	1991	Przejęte istnieje
OU2	Mazowieckie	M	B2B	Maszyny dla rolnictwa	Sp. z o.o.	50	12	1995	Istnieje
OU3	Pomorskie	M	B2B	Urządzenia wentylacyjne	SA	165	10	1949	Istnieje
OU4	Pomorskie	M	B2B	Urządzenia klimatyzacyjne	Sp. z o.o.	100	52	2002	Istnieje
OU5	Śląskie	M	B2B	Produkcja urządzeń dla energetyki	Sp. z o.o.	100	30	1994	Istnieje

* W celu łatwiejszego przywoływania poszczególnych przykładów obserwacji uczestniczącej autor skodyfikował je od OU1 (Obserwacja Uczestnicząca nr 1) do OU5 (Obserwacja Uczestnicząca nr 5)
 ** K – kobieta, M – mężczyzna

Źródło: opracowanie własne

2.3.2. Przedsiębiorstwo zbożowo-paszowe (OU1)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, powstała w 1991 roku; większościowy pakiet należał do niemieckiego koncernu, prowadzącego tę samą działalność w Niemczech oraz –

poprzez sieć zależnych spółek – w kilku innych krajach Europy Środkowej.

W skład przedsiębiorstwa wchodziły dwie wytwórnie pasz, silos zbożowy o pojemności 40 000 ton oraz działy handlowe: środków ochrony roślin, zbóż, nawozów i nasion. zatrudnienie przekraczało 100 osób, a obroty roczne wynosiły ponad 120 mln PLN, co oznaczało, że spółka należała do ścisłej czołówki w tej branży w Polsce. Prezesem spółki był mężczyzna (lat 41), który zaczął karierę w spółce od stanowiska wiceprezesa, a około roku 1999 został prezesem w jednoosobowym zarządzie. Do roku 2001 obroty i zyski spółki rosły z roku na rok i była ona oceniana przez menedżerów spółki właścicielskiej jako najlepsza ze wszystkich spółek córek w Europie Środkowej. Charakterystycznymi cechami rynku, na którym działała spółka, były: struktura klientów, składająca się w ponad 50% (kryterium obrotu) z małych i średnich gospodarstw rolnych, co oznaczało wysokie ryzyko nieściągalności należności; sezonowość cen; niskie marże rzędu 2–6% na większości asortymentu; fluktuacja cen uzależniona od warunków pogodowych danego sezonu. Spółka była dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwem:

- wdrożono normatywny system zarządzania jakością wg normy ISO9001,
- system ERP obejmował większość obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- wdrożono zaawansowany system controllingu,
- istniał system raportów w językach niemieckim i polskim.

Zarząd spółki prowadził politykę wysokiej motywacji wśród pracowników poprzez regularne szkolenia kadry i szeregowych pracowników oraz system premiowania oparty na indywidualnych i zespołowych wynikach. Silną stroną spółki była też otwarta linia kredytowa, zabezpieczona przez centralę, która zapewniała płynność nawet w sytuacji kilkumiesięcznych strat. Słabe strony spółki stanowiły: niesystematyczny i nieprecyzyjny sposób współpracy pomiędzy prezesem spółki, prokurentem (głównym księgowym) a szefem działu controllingu, co skutkowało brakiem rozliczania ze stopnia osiągnięcia celów całej firmy przez kierownictwo, oraz bardzo mały kapitał zakładowy w stosunku do sumy bilansowej (2,5 mln PLN / 50 mln PLN).

Opis sytuacji kryzysowej:

W 2002 roku w wyniku negatywnej tendencji cenowej na rynku zbóż spółka była zmuszona sprzedawać je poniżej cen zakupu. Prezes zarządu nie umiał właściwie ocenić bilansu, nie był świadom powagi sytuacji, jednakże odnosił wrażenie, że sytuacja znacznie odbiega od zdarzeń w innych latach. Gdy pojawiła się okazja, w wyniku przypadku, przeprowadzenia oceny przedsiębiorstwa przez osobę z zewnątrz, zlecił wykonanie audytu. Pytanie, jakie postawił konsultantowi, brzmiało: „Czy wszystko w firmie jest OK?”. W połowie czerwca 2002 roku (w drugim tygodniu pracy konsultanta) ujawniono stratę w wysokości 3 mln PLN na dzień 31 maja 2002 roku. Tendencja poważnie pogarszających się wyników była widoczna w danych ekonomicznych od końca 2001 roku. Po ujawnieniu straty przekraczającej kapitały własne, co spełniało jedno z kryteriów wystąpienia z wnioskiem do sądu o ogłoszenie upadłości, prezes przyjął postawę osoby niepotrafiącej podjąć żadnej decyzji. Jego zachowanie zmieniło się w ciągu kilku dni z bardzo aktywnego i prorozwojowego na pasywne i pełne obaw. Spółka miała obowiązek raportować do centrali w trybie miesięcznym bieżące wyniki oraz planowany wynik finansowy na koniec roku. Przesyłane raporty przedstawiały faktyczny wynik bieżący, ale

prognozy były uspokajające – informowały, że na koniec roku zostanie osiągnięty zysk ok. 3 mln PLN (zgodnie z budżetem), mimo obecnej straty. W wyniku audytu ustalono, że szef działu controllingu oraz prokurent (główny księgowy) uważali, że osiągnięcie budżetowanego zysku rzędu 3 mln PLN na koniec roku jest praktycznie niemożliwe, natomiast pogłębienie straty do 6 mln PLN (w tym samym okresie) było niemal pewne. Przekazywanie uspokajających raportów do centrali nie miało żadnego merytorycznego uzasadnienia. Od momentu powzięcia informacji o krytycznym stanie spółki zarząd nie wprowadził żadnych zmian w zarządzaniu. W wyniku audytu ustalono również stan należności trudno ściągalnych, których wartość osiągnęła poziom 12 mln PLN. Prezes przyjmował jedynie do wiadomości ten fakt, nie zlecając żadnych działań (np. nie tworzono odpisów aktualizacyjnych). Spółka miała linię kredytową zabezpieczoną do wysokości 30 mln PLN przez spółkę matkę, więc w zaistniałej sytuacji spółka córka nie wykazywała problemów z płynnością.

Działania naprawcze:

W ciągu 3 tygodni audytu został przygotowany plan naprawczy, zakładający niepowiększenie straty na koniec 2002 roku oraz uzyskanie zysku w 2003 roku. Plan obejmował:

- zwolnienie 9 przedstawicieli handlowych, którzy wygenerowali większość trudno ściągalnych należności, zagrażających istnieniu spółki,
- wprowadzenie systemu segmentacji klientów według ich wypłacalności wraz z wysokościami udzielanych kredytów i sposobami zabezpieczania ściągalności,
- wprowadzenie polityki bezkompromisowego ściągania należności od nieuczciwych klientów,
- drastyczne ograniczenia kosztów: m.in. łączenie stanowisk kierowniczych, przeniesienie centrali przedsiębiorstwa z biur wynajmowanych do biur własnych,
- gruntowne zmiany w systemie controllingu (np. system dotychczas nie łączył należności z przedstawicielami handlowymi, nieprawidłowo przyporządkowywał koszty do ich miejsc powstawania),
- nowy systemu premiowania handlowców, uzależniający wypłatę premii od ściągnięcia należności,
- wyprzedaż zbędnego majątku trwałego,
- zabieganie o podniesienie kapitału zakładowego przez spółkę matkę.

Plan naprawczy został przygotowany we współpracy ze ścisłym kierownictwem, przy biernym udziale prezesa. Prezes był tak zaskoczony zaistniałą sytuacją, że nie przyjmował żadnych z informacji. Największym wyzwaniem okazało się doprowadzenie do sytuacji, w której prezes uznałby, że nie ma innej drogi dla uratowania przedsiębiorstwa jak podjęcie zaplanowanych działań i przekazanie właścicielom informacji o faktycznym stanie finansowym spółki. W wyniku podjętych długotrwałych rozmów z prezesem ustalono plan, zgodnie z którym najpierw zostały wdrożone decyzje naprawcze, które mogły być podjęte w relatywnie krótkim czasie (kilka – kilkanaście dni), a następnie została wysłana do centrali realna prognoza na koniec roku 2002, wykazująca stratę, a nie zysk, wraz z wykazaniem realizacji planu naprawy. W przeciągu miesiąca zostało zaaranżowane spotkanie w centrali w Niemczech, którego celem

była prezentacja wyników ze stratą, prognozy, planu naprawczego oraz stanu jego zaawansowania. Po prezentacji spółka właścicielska z Niemiec oddelegowała pięcioosobowy zespół menedżerów wysokiego szczebla do spółki córki w Polsce – zweryfikowano plan naprawczy i wsparto jego realizację.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

We wrześniu 2002 roku spółka córka została dokapitalizowana w celu usunięcia czynnika, który obciążał prezesa spółki obowiązkiem wystąpienia do sądu z wnioskiem o ogłoszenie upadłości. Na koniec roku 2002 spółka wykazała stratę ok. 3 mln PLN, w roku 2003 osiągnęła zysk wyższy od straty odnotowanej w 2002 roku. W roku rekordowych zysków (6 mln PLN w 2005 roku) prezes odszedł i założył własne przedsiębiorstwo.

2.3.3. Przedsiębiorstwo produkcji maszyn dla przemysłu mięsnego (OU2)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, powstała na początku lat 90. jako spółka cywilna trzech współwłaścicieli. Wszyscy współwłaściciele byli związani z branżą uboju bydła i trzody chlewnej, a także obróbki wędlin, więc na przedmiot działalności przedsiębiorstwa wybrano produkcję maszyn do ubojni.

Przedsiębiorstwo jednozakładowe, położone w województwie mazowieckim, składało się z kilku budynków: produkcyjnego z podziałem na obszar obróbki stali czarnej i stali nierdzewnej, magazynowego, biurowego oraz dużego placu, m.in. do składowania wielkogabarytowych materiałów do produkcji oraz wyprodukowanych maszyn. Produkcja była jednostkowa lub krótkoseryjna, zlecenia obejmowały zazwyczaj kilka maszyn z listy standardów, które jednak modyfikowano niemal za każdym razem. Zatrudnienie osiągało ok. 50 pracowników. Obroty roczne w latach 2005–2007 wynosiły odpowiednio ok. 14,4 mln, 11,8 mln, 14,1 mln PLN netto, co oznaczało, że spółka była największą w tej branży w Polsce. Spółka od początku roku 2006 odnotowywała spadek zysków, a chcąc prowadzić plan inwestycyjny (nabycie zorganizowanej części przedsiębiorstwa), podjęła decyzję o pozyskaniu dodatkowego wspólnika, którym została spółka branżowa z Warszawy, już wtedy nabywała ona ok. 40% produkcji analizowanej firmy. Doszło do przekształcenia spółki cywilnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością oraz objęcie przez warszawskiego partnera 50% udziałów, w wyniku czego kapitał spółki powiększył się o kwotę 3 mln PLN.

Zarząd składał się z prezesa i dwóch wiceprezesów. Od początku istnienia spółki z o.o. do roku 2009 prezesem spółki był mężczyzna, lat ok. 44, z wykształceniem średnim, który zaczął karierę jeszcze w spółce cywilnej jako wspólnik. Pozostali dwaj wspólnicy ze spółki cywilnej byli wiceprezesami: jeden z branżowym wykształceniem, wyższym technicznym, lat ok. 35, drugi z branżowym wykształceniem średnim, lat ok. 39.

Spółka korzystała ze zwiększonego popytu na urządzenia do ubojni, ponieważ od momentu wejścia Polski do UE w 2004 roku ubojniom zostały narzucone wymogi higieniczne, a także uruchomiono środki na dofinansowanie tych zmian (program SAPARD). Duży odsetek ubojni w Polsce przeszedł gruntowną modernizację i powstały też kolejne, budowane od początku

wg nowych przepisów. Sprzedaż w latach 2005–2007 prowadzono prawie wyłącznie na rynku krajowym, przy czym istotna część produkcji, pozyskiwana przez partnera z Warszawy, była przeznaczona dla krajów dawnego bloku wschodniego, głównie Rosji i Ukrainy.

Zarządzanie spółką cechowało się niskim stopniem sformalizowania. Istniały, co prawda, dokumenty wymagane przez przepisy prawa charakterystyczne dla spółek kapitałowych (np. struktura organizacyjna, regulamin pracy zarządu, opisy stanowisk pracy), jednakże były one rzadko stosowane w realnym zarządzaniu. Wdrożono system komputerowy do prowadzenia zakupów, magazynów, fakturowania i księgowości, jednakże nie istniał moduł zarządzania produkcją, co powodowało poważne trudności, np. w rozliczeniu kosztów na poszczególne maszyny. Niektóre systemy, wymienione poniżej, nie funkcjonowały w ogóle albo działały w sposób intuicyjny:

- rozliczanie pracowników z powierzonych zadań,
- kontrola cen zakupów,
- analiza rynku, w tym analizy wyników konkurencji,
- system szkoleń,
- zatwierdzanie dokumentów pod względem merytorycznym,
- rejestr kontaktów z klientami, w tym rejestr złożonych ofert,
- system odpowiedzialności projektanta za poprawność wykonania zaprojektowanej przez niego maszyny,
- premiowanie pracowników za terminowo i zgodne z poleceniem wykonanie zadania,
- premiowanie handlowców za zdobyty kontrakt.

Wiele działań było nieuporządkowanych. Polecenia wydawano w wyniku zdarzeń nagłych, wymagających pilnej reakcji, np. bardzo często pojawiały się reklamacje od klientów, wynikające m.in. z wykonania błędnej dostawy, co prowadziło do chaosu.

Opis sytuacji kryzysowej:

W roku 2008, w wyniku wybuchu kryzysu światowego, który dotknął również Polskę, zostały wstrzymane prawie wszystkie inwestycje i modernizacje ubojni. Rok zakończył się spadkiem obrotów do wysokości ok. 7,4 mln PLN, czyli prawie o 50%, a spółka odnotowała stratę w wysokości 1,7 mln PLN. Trudności płatnicze zaczęły się już w połowie roku. Klienci zamawiali usługi i dostawy tylko w sytuacjach awarii i kończenia rozpoczętego procesu inwestycyjnego finansowanego ze środków UE, które to finansowanie wymagało kontynuacji pod rygorem utraty środków. W zarządzie spółki zaczęły się poważne rozmowy dotyczące tego, co zrobić w sytuacji, która groziła utratą płynności i w konsekwencji upadłością. Członkowie zarządu różnili się w opiniach. Prezes zarządu był przekonany, że spółka poradzi sobie sama (choć sam nie wprowadził żadnych zmian w stylu zarządzania), natomiast wiceprezesa zaczęli wywierać wpływ na prezesa, aby zasięgnąć opinii z zewnątrz. Uważali, że chaotyczny sposób zarządzania prezesa musi ulec zmianie, a jeśli nie, będzie on musiał zrezygnować z pełnienia funkcji. W III kwartale 2008 roku obaj wiceprezesa – wbrew opinii prezesa – doprowadzili do zaproszenia zewnętrznego konsultanta ds. kryzysowych w celu sporządzenia planu naprawczego. W wyniku audytu został przygotowany plan działań, mający na celu uzdrowienie sytuacji przedsiębiorstwa

i przywrócenie pozytywnego *cash flow* oraz zyskowności.

Do końca sierpnia 2009 roku spółka odnotowała przychody narastająco w wysokości 5,8 mln PLN, a wstępnie wyliczona strata wynosiła narastająco blisko 100 000 PLN. Dwaj wiceprezesi, wspierani przez wspólników z Warszawy, doprowadzili we wrześniu 2009 roku do podjęcia decyzji o zatrudnieniu dyrektora ds. zarządzania kryzysowego, który rozpoczął pracę w październiku 2010 roku, jako bezpośredni podwładny prezesa zarządu (zarząd został zmieniony na jednoosobowy), z odpowiedzialnością za całe przedsiębiorstwo. Miejsce dotychczasowego prezesa (został przesunięty na stanowisko dyrektora handlowego) zajął były wiceprezes MN.

Działania naprawcze:

Obejmowały następujące obszary:

- Strategia:
 - zmiana strategii – ze sprzedaży maszyn dla ubojni na sprzedaż rozwiązań technologicznych, optymalizujących wydajność ekonomiczną ubojni,
 - wprowadzenie do sprzedaży dwóch innowacyjnych, opatentowanych produktów dla ubojni,
 - wprowadzenie zmian w postawie z „nie da się” na „jak to zrobić?”.
- Dział handlowy:
 - zwiększenie zatrudnienia o dwie osoby,
 - plan dotarcia do wszystkich ubojni w Polsce w ciągu 3 miesięcy,
 - wdrożenie systemu CRM,
 - wdrożenie systemu premiowania dla handlowców od uzyskanego i zapłaconego kontraktu,
 - analizy rynku, w tym analizy wyników konkurencji.
- Dział konstrukcyjny:
 - projektowanie w 3D na każdym stanowisku,
 - stworzenie biblioteki wspólnych elementów,
 - standaryzacja materiałów i produktów,
 - wdrożenie mierzenia czasu realizacji projektu,
 - premia za projekty wykonane terminowo i bezbłędnie (wykrycie błędów przed dostawą do klienta).
- Dział produkcji:
 - standaryzacja materiałów,
 - outsourcing produkcji elementów, w których inne przedsiębiorstwa są wyspecjalizowane,
 - wdrożenie obliczania kosztów produktu łącznie z kosztem napraw gwarancyjnych,
 - wdrożenie programu do zarządzania produkcją, zliczającego dokładnie czas pracy nad każdym produktem oraz łącznie nad całym zamówieniem,
 - premia od terminowej i bezbłędnej produkcji.

- Controlling i budżetowanie:
 - szkolenia dla wszystkich menedżerów w przedsiębiorstwie,
 - wdrożenie budżetowania i comiesięcznego rozliczania budżetów,
 - księgowanie w koszty danego działu tylko faktur zatwierdzonych merytorycznie przez kierownika działu.
- Dział księgowości:
 - wdrożenie systematycznego monitoringu stanu należności oraz sprawdzania wiarygodności finansowej potencjalnych kontrahentów, zanim udzielono kredytu kupieckiego,
 - wprowadzenie kont zamówień/kontraktów tak, aby móc wyliczyć zysk z każdego zamówienia.
- Dział logistyki:
 - zmniejszenie liczby dostawców,
 - wprowadzenie zasady: „każdy dostawca dostarcza do bramy przedsiębiorstwa” (rezygnacja z gestii transportu od dostawcy do przedsiębiorstwa),
 - generowanie zamówień bezpośrednio z systemu ERP w wyniku standaryzacji produktów i materiałów,
 - uproszczenie rozliczania i ewidencji materiałów drobnych (śruby, podkładki itd.).
- Administracja:
 - przebudowa biur, aby umożliwić kontakt wzrokowy między pracownikami (usunięcie ścianek działowych, wprowadzenie przeszklenia),
 - powiększenie powierzchni działu handlowego,
 - rezygnacja z dozorców – wprowadzenie monitoringu elektronicznego.

Od pierwszych dni realizacji planu naprawczego, czyli od początku listopada 2009 roku, były prezes stawiał bierny opór poprzez unikanie wykonywania poleceń albo jawny opór poprzez krytykowanie wprowadzanych zmian w obecności pracowników przedsiębiorstwa. Po kilku rozmowach dyrektora ds. zarządzania kryzysowego z byłym prezesem oraz po interwencjach u pozostałych wspólników w celu zdyscyplinowania go, które nie przyniosły żadnych rezultatów, zaproponowano, aby były prezes otworzył własne przedsiębiorstwo i zaczął zarabiać z prowizji od sprzedaży. Były prezes miał największe potencjalne kontrakty do zdobycia, więc propozycja była intratna finansowo, ale została ona odrzucona. Dyrektor zaproponował wspólnikom, żeby zwolnić prezesa, który swym zachowaniem wpływał negatywnie na morale pozostałych pracowników – inni zatrudnieni, widząc, że można lekceważyć postanowienia zarządu i dyrektora, również ich nie przestrzegali. Nie udało się tej decyzji wynegocjować. Były prezes do tego stopnia ignorował dyscyplinę, że niemal codziennie spożywał alkohol podczas pracy. Spółka zakończyła rok 2009 wynikiem sprzedaży 7,9 mln PLN i stratą 0,94 mln PLN.

Sprzedaż w roku 2010 była najniższa w historii spółki, narastająco do czerwca wyniosła ok. 1,7 mln PLN (dla porównania w roku 2009 wyniosła 4,8 mln PLN, a w 2008 – 3,5 mln PLN). Mimo podjęcia wielu starań o polepszenie zarządzania i zwiększenie sprzedaży popyt spadł tak drastycznie, że wspólnicy zaczęli poważnie analizować możliwość wystąpienia z wnioskiem



o ogłoszenie upadłości. Jednakże w drugiej połowie roku, mimo wciąż najniższej sprzedaży w historii spółki, dały się zauważyć pierwsze rezultaty odwrócenia tendencji. Ograniczenie kosztów i wdrożenie zasady odpowiedzialności za własną pracę spowodowało, że na koniec 2010 roku odnotowano zysk w wysokości ok. 30 000 PLN przy łącznej sprzedaży w wysokości 7,4 mln PLN.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Ze względu na brak możliwości wdrożenia zmian w takim tempie i w takim zakresie, jaki zaplanowano w planie naprawczym, dyrektor ds. zarządzania kryzysowego zrezygnował z pracy z dniem 30 czerwca 2011 roku. Na prezesa powołano ponownie byłego prezesa. Spółka w roku 2011, pod nowym zarządem, powtórnie odnotowała w straty, mimo znacznie lepszej koniunktury niż w latach 2008–2010. Na początku roku 2012 były prezes, a obecnie ponownie powołany, został ostatecznie odwołany i zwolniony ze spółki. Prezesem został były wiceprezes. Po odejściu byłego prezesa spółka, mimo obrotów na relatywnie niskim poziomie (2014 – 6,6 mln PLN, 2015 – 7,6 mln PLN, 2016 7,0 mln PLN), osiągnęła rekordowe zyski: 2014 – 880 tys. PLN, 2015 – 700 tys. PLN, 2016 – 253 tys. PLN.

2.3.4. Przedsiębiorstwo produkcji wentylatorów przemysłowych (OU3)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka akcyjna, producent wentylatorów przemysłowych. Powstała w latach 50. zeszłego stulecia jako przedsiębiorstwo państwowe. W latach 90., w wyniku zachodzących zmian właścicielskich, drogą leasingu pracowniczego została przejęta przez grupę pracowników i zarząd. Jest przedsiębiorstwem jednozakładowym. Znajduje się w województwie pomorskim.

W latach 1991–2001 spółka osiągała obroty wysokości ok. 10 mln PLN, bez uwzględnienia inflacji, co oznacza, że realnie obroty spadały, jej zatrudnienie zmalało z 400 do 300 osób. W tym czasie po zyskach w jednym roku występowały straty w następnym. Spółka produkowała wentylatory od podstaw, jedynie niektóre elementy zamawiała z zewnątrz, np. silniki i łożyska. Również transport do klientów wykonywała we własnym zakresie. Spółka nie prowadziła żadnych zmian w produkcji, zarządzaniu czy marketingu. Funkcjonowała w modelu niezmiennym od czasów komunistycznych. Wdrożono system ISO, jednak nie wspierał on innowacyjności ani kreatywności, lecz utrzymywał status quo. Sprzedaż dokonywano na zasadzie pasywnej, tzn. oferta była wysyłana po ok. 2 tygodniach po otrzymaniu zapytania, które przychodziło poprzez fax. Po wysłaniu oferty nie sprawdzano jej trafności, poziomu zadowolenia klienta. Zamówienia także przychodziły drogą faksową, dostawy realizowano wg priorytetów wewnątrz spółki, a nie priorytetów klienta. Poziom komputeryzacji spółki był niski: w działach technicznych pracował tylko jeden komputer, a te w działach księgowości, sprzedaży i magazynów nie współpracowały w sieci.

W tym samym czasie na rynku powstała silna konkurencja. Niektórzy z konkurentów osiągnęli obroty wielokrotnie przewyższające obroty analizowanej spółki. W roku 2001 spółce zagroziła upadłość, więc podjęto decyzję o przyjęciu oferty zagranicznego kontrahenta, w postaci podwyższenia o 2 mln zł kapitału zakładowego w drodze emisji nowych akcji i objęcia ich przez

tegoż zagranicznego kontrahenta (40% kapitału akcyjnego). Zagraniczny kontrahent zamawiał, zależnie od okresu, do 50% produkcji spółki. Dwóch reprezentantów zagranicznego inwestora weszło do zarządu spółki, który stał się zarządem czteroosobowym. Prezesem spółki był mężczyzna (62 lata), z wykształceniem wyższym technicznym, zajmujący to stanowisko ponad 10 lat, awansowany ze stanowiska dyrektora produkcji. Wiceprezesem był mężczyzna (61 lat), z wykształceniem wyższym ekonomicznym, który objął stanowisko w 2001 roku wraz z wejściem do spółki inwestora zagranicznego. Członkowie zarządu inwestora nie mieli wpływu na sprawowanie zarządu, z powodów wymienionych poniżej.

Opis sytuacji kryzysowej:

W roku 2003 spółce ponownie zagroziło bankructwo. Brak aktywnej sprzedaży nowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych, utrzymywanie sztucznie zawyżonego zatrudnienia to błędy, które ponownie doprowadziły do zakończenia roku 2003 stratą (rok zamknięto formalnie nieznacznym zyskiem, który po raporcie biegłego rewidenta okazał się stratą). Rozszerzenie składu zarządu rokowało podniesieniem poziomu zarządzania, jednakże z powodu braku komunikacji (prezes zarządu nie mówił po angielsku), a także różnic mentalnościowych w roku 2003 spółce ponownie zagroziło bankructwo. Zagraniczny inwestor nie mógł dalej dofinansowywać spółki, gdyż miał własne kłopoty, zaczął szukać pomocy dyrektora ds. zarządzania kryzysowego. Spółce groziło wypowiedzenie umowy kredytowej w końcu czerwca 2004, co mogłoby istotnie pogorszyć trudną sytuację – firma już od wielu miesięcy nieterminowo regulowała zobowiązania.

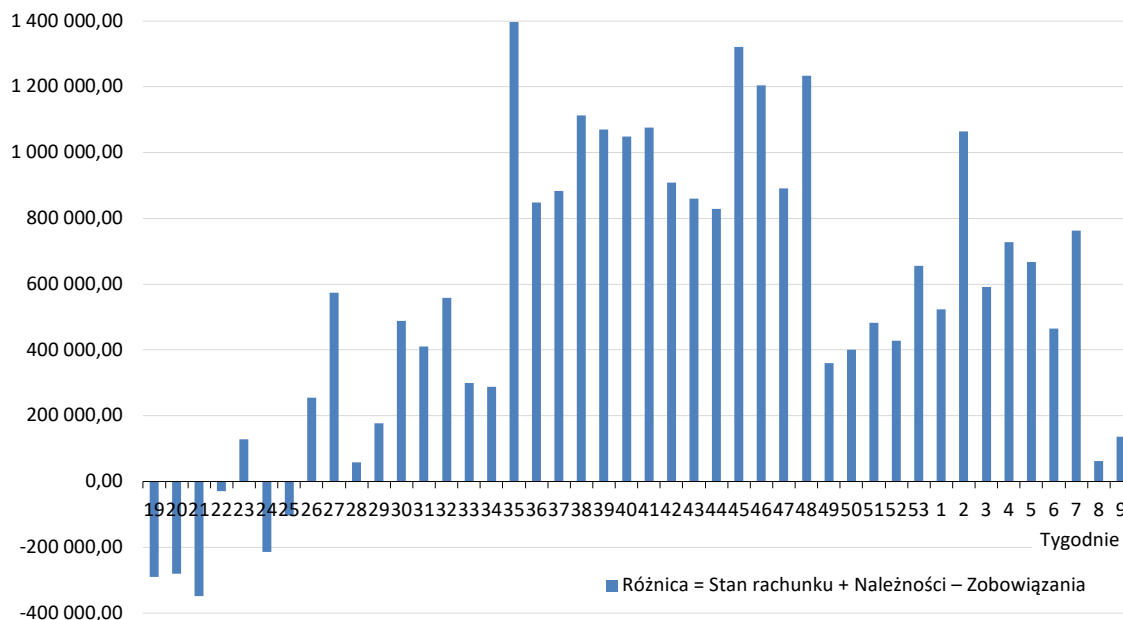
Działania naprawcze:

Dyrektor ds. zarządzania kryzysowego przygotował plan naprawczy, na który składały się m.in. niżej wymienione działania:

- Dział handlowy:
 - uruchomienie aktywnej sprzedaży:
 - zmiana większości handlowców z pasywnych na aktywnych,
 - aktywne poszukiwanie nowych klientów i nawiązywanie z nimi kontaktów,
 - stworzenie elektronicznego cennika w celu skrócenia ofertowania z 2 tygodni do 2 godzin,
 - stworzenie atrakcyjnej strony internetowej i jej pozycjonowanie,
 - stworzenie elektronicznych kart katalogowych produktów.
- Dział produkcji:
 - outsourcing towarów i usług, których spółka nie potrafiła wykonać po konkurencyjnych cenach, np. produkcja kół pasowych, wycinanie laserowe blach,
 - przerzucenie pracowników ze stanowisk o niskim obciążeniu pracą na stanowiska, które stanowiły ograniczenia,
 - uproszczenie procedur ISO, dające decyzyjność mistrzom na produkcji,
 - wdrożenie systemu premiowania od wielkości bezbłędnej i terminowej produkcji,
 - wdrożenie programu komputerowego zarządzania produkcją na zasadzie kompletacji.

- Dział techniczny:
 - połączenie działów konstrukcyjnego, technologicznego i głównego mechanika w jeden dział na jednym piętrze, w całości przeszklony,
 - wprowadzenie zasady zamienności stanowisk technolog/ konstruktor,
 - wprowadzenie komputerów z systemem CAD na 100% stanowisk,
 - przeniesienie rysunków z wersji papierowej do elektronicznej.
- Dział logistyki:
 - połączenie działów transportu, opakowań i magazynów w jeden dział,
 - zmniejszenie liczby magazynów z 8 do 3,
 - outsourcing usług transportowych,
 - zmniejszenie powierzchni magazynów o 50% poprzez składowanie pionowe,
 - zmniejszenie stanów magazynowych.
- Dział księgowości:
 - wdrożenie modułów łączących fakturowania i system magazynowy z FK,
 - wdrożenie budżetowania i controllingu, zasada odpowiedzialności za własny budżet,
 - dzienny (z czasem tygodniowy) system monitoringu płynności.
- Dział administracyjny:
 - zmniejszenie zatrudnienia z ok. 200 do 165 osób (w całej firmie),
 - zmiana systemu ogrzewania z własnego systemu węgiel/para na nagrzewnice sufitowe zasilane LPG (produkcja) i ciepło z lokalnej elektrociepłowni (biurowiec),
 - outsourcing usług sprzątania,
 - outsourcing usług odzieżowych.

Do października 2004 roku wdrożono większość ww. zmian, jedynie ogrzewanie uruchomiono w listopadzie 2004 roku. Nastąpiła gwałtowna poprawa płynności, spółka zaczęła generować zyski. Już w czerwcu zostały podjęte działania modernizacyjne i zakupy leasingowe (komputery, oprogramowanie), aby na koniec roku nie wykazać zbyt dużego zysku podatkowego. Rysunek 2.7 przedstawia poprawę płynności w tygodniach rozpoczęcia naprawy (początek maja 2004 roku do pierwszych tygodni stycznia 2005 roku).



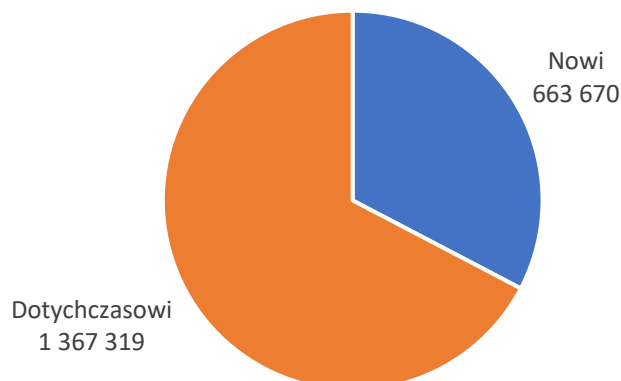
Rysunek 2.7. Płynność w spółce w czasie działań naprawczych. Analiza *cash flow* 2004–2005
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych spółki

Szybkie i wymierne efekty działań naprawczych spowodowały reakcję inwestora zagranicznego, który zażądał podpisania umowy marketingowej w celu transferu zysków do spółki zagranicznej. Dyrektor ds. zarządzania kryzowego nie wyraził na to zgody, gdyż było to niezgodne z obowiązującymi przepisami, a poza tym działania takie szkodziły polskim akcjonariuszom posiadającym – po zmianach dokonanych w maju 2004 roku – wciąż 40% akcji. Od tamtego czasu zarząd spółki działał w zgodzie z przedstawicielami inwestora zagranicznego w celu jak najszybszego zakończenia współpracy z dyrektorem ds. zarządzania kryzysowego.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Rok 2004 zakończył się 38,7% wzrostem sprzedaży w stosunku do 2003 roku, do poziomu 14,66 mln PLN oraz zyskiem w wysokości 231 000 PLN (faktyczny zysk uwzględniający opinię biegłego opisującą niezgodne z przepisami zaniżenie straty za 2003 rok osiągnął 531 000 PLN). Oprócz zysku należy dodać, że w drugiej połowie 2004 roku przeprowadzono kilka modernizacji na łączną kwotę przekraczającą 300 000 PLN, zaksięgowaną w koszty uzyskania przychodu. Po odejściu dyrektora ds. zarządzania kryzysowego pełnię zarządzania przejął dotychczasowy zarząd, którego zadania w czasie naprawy (05.2004–06.2005) były ograniczone

tylko do kontaktów z zewnętrznymi instytucjami publicznymi: ZUS, US, PIP itd. W pierwszym kwartale 2005 roku spółka odnotowała 32,68% sprzedaży nowym klientom. W latach 1991–2001 procent ten wynosił 1–3%. Rok 2005 zamknął się sprzedażą 17,84 mln PLN i zyskiem 305 000 PLN. Po prawie 10 latach od naprawy w 2013 roku spółka osiągnęła obrót 36,3 mln PLN. Rysunek 2.8 przedstawia proporcje sprzedaży dotychczasowym i nowym klientom.



Rysunek 2.8. Proporcja wartości sprzedaży dotychczasowym i nowym klientom w 1 kwartale 2005 roku (PLN)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wewnętrznych spółki

2.3.5. Przedsiębiorstwo produkcji urządzeń klimatyzacyjnych (OU4)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Grupa trzech spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, posiadająca jednego właściciela, zlokalizowana w województwie pomorskim, produkująca urządzenia klimatyzacyjne na rynek Polski i eksport. Pierwsza spółka została założona w 2002 roku, a następne powstawały w latach 2007 i 2015. Sieć sprzedaży była zorganizowana w postaci samodzielnych podmiotów gospodarczych, reprezentujących przedsiębiorstwo na rynkach lokalnych (geograficzny podział rynku). Przedsiębiorstwo rozwijało się szybko, gdyż na rynku klimatyzacyjnym w Polsce istniał w tym czasie boom, a marże były wysokie.

Od momentu założenia przedsiębiorstwo zwiększało zatrudnienie i obroty roczne, w okresie największego rozwoju w 2008 roku przekroczyły one 52 mln PLN, przy zatrudnieniu wynoszącym 100 osób. Spółka realizowała projekty na zasadzie podwykonawstwa w stosunku do generalnego wykonawcy, który był odpowiedzialny zazwyczaj za całą inwestycję. W latach 2002–2017 (do sierpnia 2017) prezesem zarządu był mężczyzna z wyższym wykształceniem technicznym oraz z doświadczeniem na stanowisku najpierw dyrektora podobnej firmy konkurencyjnej, a następnie członka zarządu. W roku 2017 miał 52 lata.

Opis sytuacji kryzysowej:

Pierwszy kryzys dotknął spółkę w roku 2009, w wyniku kryzysu światowego. Obroty spadły z 52 mln PLN w 2008 roku do 37 mln PLN w 2009 roku i nigdy nie wróciły do tej wysokości. Prezes starał się poprawić wynik finansowy spółki poprzez sprzedaż majątku trwałego, choć nie było to wtedy jeszcze absolutnie konieczne (bez tej transakcji spółka także odnotowałaby zysk). Narastająca presja konkurencji przejawiająca się w spadających marżach (zysk na sprzedaży

wynosił 9–10% w latach 2007–2008 i spadł do 3,6% w 2011 roku) wymagała podjęcia decyzji, które przeciwdziałałyby tym złym tendencjom. Prezes zarządu podjął wówczas decyzje o leasingu zwrotnym budynku produkcyjnego, uzyskując dodatkowy dochód i poprawiając płynność. Bez tego dodatkowego zysku przedsiębiorstwo znalazłoby się na granicy straty. Jednocześnie prezes prowadził politykę nietworzenia rezerw/aktualizacji na należności niepewne. Autorowi nie są dostępne dane, od kiedy ten proceder miał miejsce, jednakże po wielkości odpisu dokonanego w roku 2014 w kwocie 12 mln PLN można się domyślać, że trwał przynajmniej od roku 2011. Brak odpisywania należności podnosi wartość przedsiębiorstwa (większe aktywa) i polepsza jego ocenę ze strony banku, co najprawdopodobniej było celem podjętych działań, gdyż zadłużenie w bankach stale wzrastało.

Zarząd przedsiębiorstwa nie potrafił rozwiązać problemu rosnącej konkurencji, przez co sprzedaż spadała. Najpierw, po odrobieniu strat w 2010 roku, wartość sprzedaży wyniosła ponad 43 mln PLN, była prawie niezmienna do 2012 roku (2011: 42,7 mln PLN, 2012: 40,5 mln PLN), w roku 2013 spadła skokowo do 29,1 mln PLN i pozostała na tym samym poziomie także w 2014 roku, by w latach 2015 i 2016 wzrosnąć do 33 mln PLN. Współczynniki finansowe pogarszały się: współczynnik dźwigni finansowej (kapitał własny/obcy) spadł z 74% w 2007 roku do 29% w 2016 roku, a współczynnik płynności (aktywa obrotowe/zobowiązania) spadł z 112% do 72% w tym samym okresie. Zarząd wrócił do polityki powiększania aktywów poprzez: brak aktualizacji należności, nieksięgowanie kosztów przedstawicielstw handlowych, które obciążały przedsiębiorstwo (faktury nie były księgowane, koszty pozostawały zaniżone, należności zawyżone), niewykazywanie należności pomiędzy przedsiębiorstwami z grupy w oddzielnej pozycji (a były to należności wzajemne, więc docelowo nieściągalne). Z punktu widzenia przepisów o rachunkowości było to jawne ich łamanie.

W sierpniu 2017 roku prezes zarządu, mający wtedy 52 lata, zmarł. Na jego miejsce został powołany jego dwudziestoosmioletni syn. Nowy prezes nie miał żadnego doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa, a do tego wyróżniała go pasywna postawa, która raczej predestynowała go do pracy inżyniera konstruktora niż pełnienia funkcji prezesa. Już w marcu 2018 roku podjęto pierwsze kroki do zgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości. Autor niniejszej pracy został prezesem zarządu w maju 2018 roku. W trakcie analizy danych bilansowych okazało się, że na 14,6 mln PLN wykazanych w należnościach w bilansie na dzień 31 grudnia 2017 roku kwota ok. 9 mln PLN była nieściągalna i nie zostały utworzone na nią odpisy aktualizujące, mimo faktu badania bilansów przez biegłego rewidenta. Oznaczało to, że grupa trzech przedsiębiorstw ma kapitał ujemny, co było przesłanką do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości. Dodatkowo skala zadłużenia (przeterminowanych zobowiązań wobec kooperantów) osiągnęła taki poziom, że większość dostawców była skłonna wydać nowy towar jedynie za dokonanie przedpłaty na wartość przekraczającą wartość nowej dostawy o 10–50%, zależnie od skali niezadowolenia ze współpracy.

Działania naprawcze:

Podjęte przez prezesa zarówno w momencie zaistnienia pierwszego kryzysu, jak i drugiego zmierzały do poprawienia wyglądu bilansu spółek, nie były to jednak faktyczne

działania naprawcze. Prezes unikał podejmowania trudnych, niepopularnych decyzji, a księgi rachunkowe prowadził tak, aby nie wykazywać strat, w tym stosując niezgodne z prawem praktyki rachunkowe (m.in. nie księgował faktur kosztowych). W efekcie powodowało to systematyczny wzrost zadłużenia przedsiębiorstwa.

Koniec kryzysu:

Ze względu na spełnienie obu przesłanek ogłoszenia upadłości (kapitał ujemny oraz trwale zaprzestanie spłacania zobowiązań) zostały wysłane wnioski o ogłoszenie upadłości. W kilka dni po tym pojawił się inwestor branżowy o bardzo dobrym standingu finansowym, który – mimo złego stanu ekonomicznego grupy przedsiębiorstw – postanowił je kupić i dokonać naprawy. Zdarzenie to nie wchodzi jednak w zakres badawczy niniejszej pracy.

2.3.6. Przedsiębiorstwo produkcji urządzeń przemysłowych (OU5)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka akcyjna, zlokalizowana w województwie śląskim. Produkcję cechuje wielowydziałowość, na którą składają się: odlewnia, wydział obróbki mechanicznej, wydział produkcji urządzeń przemysłowych. Spółka świadczy również różne usługi techniczne, dzięki maszynom używanym w poszczególnych działach. Jednym z istotnych źródeł przychodów jest wynajem powierzchni biurowej i przemysłowej.

Na początku XX wieku powstały dwa przedsiębiorstwa prywatne, które w 1952 roku – po nacjonalizacji – zostały przekształcone w jedno przedsiębiorstwo państwowe, w 1995 roku przekształcone z kolei w spółkę skarbu państwa, następnie włączone do programu prywatyzacyjnego 1996–2002. W roku 2003 przedsiębiorstwo zostało nabyte drogą wykupu menedżerskiego i stało się spółką prywatną.

Spółka sprzedaje produkty i usługi w 90% na rzecz przemysłu energetycznego. Oprócz obsługi rynku krajowego występuje też eksport, który stanowi ok. 30% wartości sprzedaży. Od momentu wykupu menedżerskiego obroty prawie nieprzerwanie rosły, od 28,5 mln PLN w 2004 roku i zysku 1,13 mln PLN do rekordowego roku 2008, w którym odnotowano obrót 39 mln PLN i zysk w wysokości 2,53 mln PLN. Jedynie w roku 2007 spółka zmniejszyła obroty w stosunku do roku poprzedniego. W tym czasie przeprowadzono modernizację parku maszynowego, budynków biurowych i produkcyjnych, zakupiono kilkadziesiąt nowych maszyn, w tym kilka innowacyjnych maszyn produkcyjnych, wdrożono nowe oprogramowanie do zarządzania, a także do wsparcia projektowania CAD. Następował systematyczny spadek zatrudnienia z 400 pracowników w roku 2003 do 300 w roku 2008.

Od roku 2003 prezesem zarządu spółki był mężczyzna, który miał w 2016 roku 57 lat. Legitymował się wykształceniem wyższym technicznym kierunkowym (mechanika), a także studiami podyplomowymi z zakresu finansów i bankowości. W skład zarządu wchodziło także dwóch wiceprezesów mężczyzn, jeden (lat 45) z wyższym wykształceniem technicznym, drugi (lat 50) z wyższym wykształceniem ekonomicznym. Prezes jako większościowy akcjonariusz prowadzonej spółki miał w zarządzie decydujący głos, choć formalnie mógł zostać przegłosowany przez wiceprezesów. Osobą często wspierającą zarząd w procesie decyzyjnym była kobieta,

z wyższym wykształceniem socjologicznym oraz uzupełniającym z dziedziny zarządzania personelem, zajmująca stanowisko dyrektora personalnego (lat 44), która – będąc prywatnie żoną prezesa – miała istotny wpływ na wybierane kierunki działań.

Spółka, wywodząca się z rynku górniczego (lata 1950–2000), na którym realizowanie zapłaty zobowiązań po 360 dniach było typową praktyką, miała zwyczaj płacić swoim dostawcom z dużymi opóźnieniami. Nie wynikało to wyłącznie z agresywnej polityki finansowej (wysokie zadłużenie, słaba płynność), ale z przekonania zarządu, wspieranego przez żonę prezesa, że takie standardy regulowania zobowiązań są charakterystyczne dla rynku górniczego, choć *de facto* od 2000 roku firma na tym rynku już nic nie sprzedawała. Systematyczne zaleganie z zapłatą dla dostawców, przekraczające zazwyczaj 120 dni, powodowało (podczas gdy terminy wynosiły zazwyczaj 90 dni), że spółka była postrzegana wśród swoich wierzycieli jako niesolidny partner, któremu nie można zaufać. Podobnie morale pracowników było niskie, gdyż większość z nich miała świadomość tego, jaką politykę finansową prowadzą władze spółki.

W latach 2009–2010 spółka doświadczyła głębokiego pogorszenia wyników spowodowanego kryzysem światowym. Podstawą przejścia tego załamania wyników ekonomicznych stało się zaciągnięcie kredytu, tuż przed momentem przyścia kryzysu do Polski, na podstawie dobrych wyników w roku 2008. Do wzięcia kredytu namówił zarząd biegły rewident, który miał wieloletnie doświadczenie i pamiętał kilka kryzysów skutkujących upadłościami przedsiębiorstw. Uzyskane kredytowanie pozwoliło dotrzeć do roku 2010, w którym spółka ponownie zaczęła uzyskiwać zamówienia. Oprócz sprzedaży jednej niedużej nieruchomości spółka nie podjęła żadnych istotnych działań antykryzysowych.

Opis sytuacji kryzysowej:

W roku 2015 spółka podjęła się realizacji zlecenia, do którego nie była w pełni przygotowana. W wyniku błędów, w tym złej komunikacji z klientem, w efekcie realizacji niezgodnej z zamówieniem, nie otrzymała należności w wysokości ok. 2 mln PLN. Przy obrotach ok. 30 mln PLN/rok brak wpłaty takiej należności oznaczał istotne zachwianie płynności. Dodatkowo klient skierował sprawę na drogę sądową, której nieprzewidywalny rezultat mógł narazić spółkę na dalsze straty; przy bardzo negatywnym scenariuszu mógł zagrozić istnieniu spółki. W efekcie zarząd podjął decyzje o zatrudnieniu menedżera ds. kryzysowych, dzięki czemu autor niniejszej pracy mógł dokonać obserwacji uczestniczącej. Analiza sytuacji finansowej przeprowadzona w pierwszym tygodniu lutego 2016 roku wykazała, że wskaźniki płynnościowe były na takim samym poziomie jak innej spółki ze Śląska, z tej samej branży, której groziło bankructwo (została sprzedana w ciągu 2 miesięcy). Dodatkowo analiza ekonomiczna wykazała, że spółka – gdyby wyjąć z RZiS dochody i koszty z działalności wynajmu nieruchomości – znajdowałaby się od 10 lat w stratach: podstawowa działalność produkcyjna była niedochodowa.

Działania naprawcze:

W spółce został przygotowany plan naprawczy. Główne działania obejmowały:

- Działania kadrowe:
 - plan odejścia kilku pracowników o najniższych ocenach efektywności pracy,
 - wymienienie kierowników, którzy nie potrafili dopasować się do nowej,



trudnej sytuacji,

- zmiana systemu wynagradzania działu handlowego: wprowadzenie premii od uzyskanej marży, wypłacanej po uzyskaniu należności od klienta.
- Środki trwałe:
 - wystawienie na sprzedaż kilku działek, które nie były wykorzystywane.
- Inwestycje:
 - wstrzymano rozpoczęte inwestycje, które nie gwarantowały szybkiego uruchomienia i zwrotu od zainwestowanego kapitału; podjęto inwestycję w modernizację sieci ciepłowniczej, której zwrot w wysokości 100% nakładów zamykał się w jednym sezonie grzewczym,
 - uruchomiono maszyny, które zakupiono kilka lat wcześniej, ale – z racji braku przeszkolenia załogi – nie były wykorzystywane w ich niszowej specjalizacji, lecz były wykorzystywane tylko w zakresie uniwersalnym,
 - przeniesiono pracowników z budynku biurowego, którego powierzchnie można było łatwo odnająć (atrakcyjna lokalizacja przy głównej ulicy w mieście), do niewykorzystanych pomieszczeń biurowych w budynku produkcyjnym (zlokalizowanym wewnątrz zakładu), podnosząc jakość i szybkość komunikacji biuro–produkcja oraz stwarzając podstawy do dodatkowego dochodu rzędu 150 000 PLN/rok.
- Zarządzanie produkcją:
 - przeprowadzono szeroko zakrojoną analizę systemu zarządzania produkcją; rozpoczęto wdrażanie systemu LEAN; w efekcie m.in. podniesiono poziom dostaw na czas (OTD – On Time Delivery) z 65% do ponad 95% w ciągu 3 miesięcy.
- Sprzedaż:
 - uruchomiono agresywną politykę promocji w sprzedaży jednego z niszowych produktów inwestycyjnych, docierając w ciągu 3 miesięcy do blisko 1000 potencjalnych klientów na rynku B2B; stworzono szeroko zakrojoną kampanię marketingową,
 - wzmocniono jeden z działów handlowych o 4 nowych handlowców.
- Płynność:
 - leasing zwrotny jednego budynku,
 - plan sprzedaży przynajmniej jednej z działek.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Leasing zwrotny budynku pozwolił spółce zapłacić najbardziej zaległe zobowiązania kontrahentom grożącym wystąpieniem na drogę sądową, niestety nie wystarczył do spłacenia wszystkich przeterminowanych zobowiązań, gdyż inne działania antykryzysowe nie mogły dać tak szybkich rezultatów. Dodatkowo zarząd, mimo zaakceptowania planu naprawczego, w momencie podjęcia decyzji o zwolnieniu osób, które w przekonaniu większości pracowników swoją postawą wskazywały na działanie na szkodę spółki, zablokował wykonanie tych zwolnień.

Jednakże ostateczną przyczyną nieudanej naprawy stał się fakt zablokowania przez zarząd sprzedaży działek, z których wpływy miały umożliwić spłatę wszystkich przeterminowanych zobowiązań, czyli podstawę do normalnego (a nie kryzysowego) zarządzania. Autor nie potrafi wyjaśnić w kategoriach racjonalnych przyczyn zachowania zarządu, wspieranego przez małżonkę prezesa. Po odejściu menedżera ds. kryzysowych spółka dokonała wydzielenia nieruchomości do nowej spółki, naruszając przepisy prawa o niepodejmowaniu działań przez zarząd z pogwałceniem interesów wierzycieli. Udało się w ten sposób po raz kolejny podnieść kapitał własny spółki, poprzez zawyżoną wycenę nieruchomości wprowadzanych do nowej spółki. Zatem spółka, bez wykonania trudnych działań naprawczych, podniosła kapitały własne, co umożliwiło dalsze zadłużanie się spółki.

2.4. Badania przy wykorzystaniu wywiadu pogłębianego

2.4.1. Charakterystyka badań na podstawie wywiadu pogłębianego

Wywiad pogłębiony (ang. *in-depth interview*) stanowi jedną z odmian wywiadu. W naukach społecznych często używa się zbliżonych określeń dla wywiadu pogłębianego: wywiad swobodny lub pogłębiony wywiad etnograficzny. Konecki charakteryzuje ten wywiad następująco: „Przeprowadzający wywiad ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie formułowania pytań w zależności od sytuacji wywiadu. Badacz przygotowuje tutaj listę poszukiwanych informacji przed przystąpieniem do wywiadu, ponieważ z jakichś powodów są one dla niego ważne, ze względu na badany problem. Jednak w trakcie wywiadu musi on być otwarty na nowe wyłaniające się okoliczności, a także informacje. Przeprowadzający wywiad może zmienić kolejność pytań, a także ich formę i treść, dostosowując się do respondenta. Język wywiadu swobodnego przypomina język potoczny, nie jest on sformalizowany, czy też ujednolicony dla wszystkich respondentów” (Konecki, 2018).

Celem badań było prześledzenie zdarzeń, jakie miały miejsce przed kryzysem przedsiębiorstwa (w tym uzyskanie informacji o wykształceniu, historii zawodowej, odbytych kursach itd. osób odpowiedzialnych za przedsiębiorstwo, a także o sytuacji przedsiębiorstwa), następnie w czasie kryzysu i tego, jakie kroki podjęto, aby doprowadzić do zakończenia kryzysu. Do przeprowadzenia tej części analizy wybrano wywiad pogłębiony.

Przedsiębiorstwa oraz menedżerowie zostali dobrani według poniższych kryteriów:

- przedsiębiorstwa:
 - działające na terenie Polski,
 - spełniające kryteria małego lub średniego przedsiębiorstwa MŚP (z jednym wyjątkiem, wyjaśnionym w opisie danej analizy przypadku),
 - spełniające kryterium wystąpienia kryzysu;
- menedżerowie:
 - znani autorowi lub
 - nieznanymi bezpośrednio autorowi – znajdujący się w najbliższym kręgu znajomi autora, którzy byli prezesami lub innymi top-menedżerami, wskazywali konkretne przedsiębiorstwo/menedżera,

- o w czasie kryzysu zajmujący wysokie stanowisko w przedsiębiorstwie lub ich wpływ na decyzje strategiczne był istotny: prezes, członek zarządu, właściciel, mąż/żona właściciela, dyrektor znajdujący się w hierarchii zatrudnienia bezpośrednio pod zarządem.

Do przeprowadzenia wywiadu pogłębionego zastosowano kwestionariusz w edytorze tekstów Microsoft Word z przygotowanymi 28 pytaniami, podzielonymi na 6 grup tematycznych, przy czym do niektórych pytań dołączone były zestawy podpunktów, zatem łącznie osoba przeprowadzająca wywiad zadawała blisko 100 pytań³⁵. Dwanaście pytań wymagało jednoznacznej odpowiedzi (np. data założenia przedsiębiorstwa, obecnie zajmowane stanowisko), 21 pytań/podpunktów wymagało podania kilku informacji (np. jakie kursy menedżerskie Pan/Pani ukończyła) oraz 4 pytania/podpunkty były całkowicie otwarte i wymagały od osoby, z którą przeprowadzano wywiad, opisanie sytuacji własnymi słowami (np. opisz, czym Pana/Pani przedsiębiorstwo wyróżnia się na rynku). Każdy menedżer był uprzedzony, że wywiad jest anonimowy i że autor dysertacji nie będzie ujawniał jakichkolwiek uzyskanych danych w taki sposób, aby osoby otrzymujące dostęp do danych, mogły je skojarzyć z konkretną osobą lub firmą. Wywiad trwał od 1,5 do 2,5 godzin, zależnie od tego, jak wiele zagadnień rozmówca chciał poruszyć, a także od otwartości menedżera. Po wypełnieniu kwestionariusza był on odczytywany na głos tak, aby osoba, z którą był przeprowadzany wywiad, mogła skorygować błędy, jakie mogły powstać podczas jego zapisywania. Na podstawie kwestionariusza autor przygotowywał analizę przypadku, którą następnie edytował w formie opisowej i wprowadzał do niniejszej dysertacji. W dwóch przypadkach, które wydawały się najbardziej złożone, zostały zdobyte autoryzacje form opisowych.

Aby zobiektywizować pozyskane dane, zostały przeprowadzone rozmowy z osobami znającymi menedżerów, z którymi był przeprowadzany wywiad pogłębiony, w celu określenia, czy wiedza uzyskana podczas wywiadu pogłębionego pokrywa się z opinią osoby znajomej. Tylko w jednym przypadku uzyskano na tyle odmienne informacje, że przeprowadzony wywiad pogłębiony nie został uwzględniony w niniejszej pracy. Dodatkowo, w celu wielowymiarowego sprawdzenia analizowanego przedsiębiorstwa, pobrano i analizowano sprawozdania finansowe uzyskane zarówno bezpośrednio od menedżerów, jaki i z portali dostarczających takich analiz (autor korzystał z płatnego portalu INFOVERITI). Niestety w dwóch przypadkach, gdzie analizowane przedsiębiorstwo stanowiło działalność gospodarczą lub spółkę cywilną, dane finansowe nie były dostępne.

Wywiady zostały przeprowadzone w okresie od początku 2015 do końca 2017 roku, w bezpośrednim kontakcie (nietelefonicznie). Tabela 2.3 zawiera ogólną charakterystykę przedsiębiorstw, w których został wykonany wywiad pogłębiony.

³⁵ Przykładowy kwestionariusz stanowi załącznik do niniejszej pracy.

Tabela 2.3. Przedsiębiorstwa, w których został wykonany wywiad pogłębiony

Kody*	Lokalizacja	Płeć**	Rynek	Branża	Typ własności	Zatrudnienie	Obroty (mln PLN)	Rok założenia	Istnieje
WP1	Pomorskie	K	B2B/ B2C	Moto- turystyka	Sp. z o.o.	100	30	1991	Istnieje
WP2	Pomorskie	K	B2B	Projekto- wanie	Sp. z o.o.	100	20	1994	Istnieje
WP3	Pomorskie	M	B2B	Produkcja hydrauliki siłowej	Sp. z o.o.	100	30	1989	Istnieje
WP4	Pomorskie	M	B2B	Drukarnia	Sp. z o.o.	40	5	1989	Likwidacja
WP5	Pomorskie	M	B2B	Produkcja systemów ERP	Sp. z o.o.	25	10	1993	Istnieje
WP6	Pomorskie	M	B2B	Handel farbami	Sp. z o.o.	30	14	1987	Istnieje
WP7	Pomorskie	K	B2B/ B2C	Produkcja sprzętu muzy- cznego	S.c.	19	5	1982	Istnieje

* Autor oznaczył przeprowadzone wywiady kodami od WP1 (Wywiad Pogłębiony nr 1) do WP7 (Wywiad Pogłębiony nr 7)
** K – kobieta, M – mężczyzna

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w wywiadach pogłębionych

2.4.2. Przedsiębiorstwo usług motoryzacyjno-turystycznych (WP1)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Grupa spółek zajmujących się pokrewnymi dziedzinami (stacja benzynowa wraz z restauracją i sklepem, motel, dealer samochodów, naprawy blacharskie), skupionymi – w aspekcie właścicielskim – w rękach jednego małżeństwa. Zlokalizowane jest w województwie pomorskim, przy jednej z dróg krajowych o dużym natężeniu ruchu. Pierwsze przedsiębiorstwa kompleksu powstały w 1991 roku, a w roku 2011 (w czasie kryzysu), osiągnęły łączne zatrudnienie na poziomie ok. 150 osób.

Opis sytuacji kryzysowej:

Głównym właścicielem – a zarazem prezesem zarządu we wszystkich spółkach – był mężczyzna ok. 60-letni, jego małżonka posiadała nieznaczne udziały we wszystkich spółkach. Od początku istnienia przedsiębiorstwa systematycznie zwiększała ona swój wpływ na zarządzanie. W momencie wybuchu kryzysu była dyrektorem finansowym całej grupy. Działalność kompleksu usług motoryzacyjno-turystycznych charakteryzowała się dużą sezonowością przychodów, najwyższe były osiągane w okresie maj–wrzesień, a pozostały czas charakteryzował się 30% spadkiem obrotów w ujęciu miesięcznym. W 2011 roku w celu umożliwienia dalszego rozwoju przedsiębiorstwa zarząd został zmuszony do zakupu ziemi otaczającej kompleks. Powodem tej sytuacji było rozpiśnięcie przez gminę przetargu na zakup tego terenu, który został sfinansowany częściowo z kredytu bankowego oraz częściowo ze środków własnych. Po miesiącu od zakupu, po pierwszej wypłacie dla pracowników, okazało się, że w ciągu kilku tygodni pojawią się duże problemy z płynnością. Główną przyczyną tej sytuacji była

błędnie wyliczona wysokość kredytu, który okazał się za niski. Ponadto w tym czasie została u prezesa zdiagnozowana choroba nowotworowa, co doprowadziło do jeszcze rzadszego niż dotychczas przebywania w przedsiębiorstwie, inwestowania 90% czasu pracy w nową inwestycję (budowę centrum handlowego), kierowania środkami pieniężnymi z bieżącej działalności pozostałych spółek na pokrycie kosztów nowej inwestycji, przy pominięciu nadzoru nad płynnością finansową. Bieżące sprawy były prowadzone przez dyrektora finansową. Poza chorobą prezesa, z powodu mroźnej zimy 2011/2012, sezonowy spadek obrotów wyniósł 45% (wobec typowych 30%), przy czym silne i długotrwałe mrozy spowodowały istotny wzrost kosztów ogrzewania. Branża paliwowa oraz dystrybucja aut charakteryzują się bardzo wysokimi wymaganiami w zakresie terminowości spłat zobowiązań. Zazwyczaj spóźnienie w płatności oznacza natychmiastowe całkowite wstrzymanie dostaw i może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa w krótkim czasie.

Działanie naprawcze:

Dyrektor finansowa bezzwłocznie podjęła decyzje. Zaczęła od uzyskania od dostawcy paliwa wyjątkowej prolongaty spłaty zobowiązań z 2 tygodni do 4 tygodni, przy czym w rozmowie z dostawcą wyraźnie poprosiła o pomoc w trudnej i całkowicie niestandardowej sytuacji. W tym samym czasie wynegocjowała z bankiem podniesienie kwoty kredytu, na wypadek dalszych kłopotów z płynnością. Poprosiła o pomoc przy negocjacjach swojego doradcę finansowego. Było to rozwiązanie wyłącznie o charakterze zabezpieczenia, gdyż ewentualne zwiększenie kosztów kredytu spowodowałoby zmniejszenie wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Dyrektor finansowa poprosiła także pracowników o wyrażenie zgody na przesunięcie terminu wypłat premii na okres letni, który charakteryzuje się wyższą płynnością; choć to rozwiązanie było mniej korzystne dla pracowników, wyrazili oni zgodę. Kolejnym krokiem stały się zmiany organizacyjne, w wyniku których rozliczanie usług blacharskich, obejmujące przygotowanie odpowiedniej dokumentacji dla firmy ubezpieczeniowej, zostało skrócone z 14 dni do 1 dnia. Dyrektor finansowa, nie znając dokładnie zagadnień rozliczeń z instytucjami ubezpieczeniowymi, poprosiła o pomoc jednego z pracowników firmy ubezpieczeniowej, który wskazał jej to przełomowe, jak się okazało, rozwiązanie. Najtrudniejszym problemem do rozwiązania był drenaż środków finansowych przez prezesa, zaangażowanego w nową inwestycję. Z racji zaawansowanej choroby, która mogła doprowadzić do śmierci w ciągu dwóch–trzech kwartałów, racjonalne rozmowy były bardzo trudne. Niesprzyjającymi okolicznościami okazały się również proporcje udziałów w spółkach prezesa i jego żony oraz pozycja prezesa, będącego jedynym członkiem zarządu każdej ze spółek. Dyrektor finansowa, prywatnie żona prezesa, zastosowała nieformalną metodę – uzgodnioną z całą załogą – prowadzenia polityki „ciągłego braku pieniędzy”. Każda wizyta prezesa w spółce, której celem było pobranie gotówki na finansowanie nowej inwestycji, kończyła się uzyskaniem przez niego informacji o braku środków w kasie, a ponieważ prezes miał zwyczaj operowania tylko gotówką, jej brak w kasie był dla niego argumentem nie do podważenia.

Ostatnie decyzje dyrektora finansowej obejmowały zakaz dokonywania zakupów bez jej pisemnej zgody oraz wynegocjowanie z wszystkimi dostawcami (sklepu, restauracji, motelu) zgody na wydłużenie terminów płatności o 3 tygodnie. Dotychczasowa bezpośrednia współpraca

z tymi dostawcami, osobista ich znajomość spowodowała możliwość skutecznego uzyskania wydłużenia terminów płatności od wszystkich dostawców. Dyrektor finansowa w rozmowach z nimi mówiła otwarcie, że ma kłopoty i potrzebuje ich pomocy. Warto nadmienić, iż przez 20 lat współpracy nie było takiej sytuacji.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Najtrudniejsza faza kryzysu minęła w maju 2012 roku, z nadejściem nowego sezonu. Wciąż jednak występowały opóźnienia w regulowaniu zobowiązań. Pełne wyjście z kryzysu nastąpiło rok później. We wrześniu 2013 roku zmarł prezes, a jego funkcję przejęła dotychczasowa dyrektor finansowa.

Po zakończeniu kryzysu nowa prezes zaczęła regulować zobowiązania za dostawy przed umownym terminem, aby odwdziżyć się za pomoc udzieloną w okresie, kiedy jej potrzebowała. Kompleks usług motoryzacyjno-turystycznych dziś jest w bardzo dobrej sytuacji finansowej i rozbudowuje się o kolejny hotel.

2.4.3. Biuro konstrukcyjne (WP2)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, zlokalizowana w Trójmieście, wykonująca projekty dla branży morskiej (głównie projekty statków) w Polsce i na eksport.

Firma została założona w 1994 roku przez przedsiębiorstwo zagraniczne jako spółka wg polskiego prawa spółek handlowych, a następnie sprzedana innemu kontrahentowi spoza granic Polski w roku 2008, tuż przed wybuchem kryzysu światowego. Oprócz biura w Polsce została sprzedana sieć biur projektowych w Europie, jakie zagraniczny inwestor posiadał, a sprzedający podpisał klauzulę o zakazie konkurencji na 3 lata. Od momentu założenia biuro w Polsce zwiększało zatrudnienie i obroty. Liczba zatrudnionych w okresie największego rozwoju (ok. 2007 rok) osiągnęła blisko 110 osób, a obroty roczne wynosiły 24 mln PLN. Spółka realizowała projekty, które sama zdobyła, a także te wygrane przez spółkę matkę, które stanowiły ok. 50% wartości realizowanych zleceń. Pracownicy polskiej spółki córki byli także w dużym stopniu wykorzystywani do wspierania projektów wygranych przez spółkę matkę, a realizowanych w biurze centrali, w tym poprzez wyjazdy do jej biur. Po sprzedaży spółki nowy właściciel zlecał 100% zadań spółce córce, zatem eksport wynosił 100%. W momencie otwarcia spółka była pierwszym i jedynym niezależnym biurem projektowym w Trójmieście, w czasie kryzysu podobnych biur istniało blisko czterdzieści.

W latach 1994–2003 prezesem zarządu był mężczyzna o wyższym wykształceniu kierunkowym (budowa statków) oraz z doświadczeniem na stanowisku – najpierw dyrektora biura projektowego jednej z polskich stocznii, a potem prezesa tejże stoczni. Od 2001 roku prokurentem spółki była kobieta, z wykształceniem wyższym ekonomicznym, która w momencie zaistnienia kryzysu w 2011 roku miała 49 lat. Pierwszy kryzys dotknął spółkę w roku 2009 w wyniku kryzysu światowego. W tamtym czasie późniejsza prezes pełniła wciąż funkcję prokurenta. Nowym inwestorem był duży koncern międzynarodowy, dlatego spółka przetrwała najtrudniejszy czas przy kilkuprocentowej redukcji zatrudnienia.

Opis sytuacji kryzysowej:

W połowie roku 2011 zostały zdobyte przez prezes nieformalne informacje, że były zagraniczny właściciel biur projektowych planuje – gdy tylko minie okres obowiązywania klauzuli o zakazie konkurencji, czyli pod koniec 2011 roku – ponowne otwarcie sieci biur i przejęcie kluczowych pracowników z miejsc, które wcześniej należały do niego. W czasie świąt Bożego Narodzenia 2011 roku ukazało się ogłoszenie w prasie lokalnej o poszukiwaniu pracowników do biura konstrukcyjnego, jednakże faktycznie zagraniczny inwestor bezpośrednio kontaktował się z byłymi pracownikami, a ogłoszenie jedynie stwarzało pozory działania etycznego. Były właściciel, a obecny konkurent, przeprowadził rozmowy z blisko 50% pracowników. W styczniu 2012 roku wypowiedzenie złożyło 17, a w lutym 12, wszyscy to specjaliści w średnim wieku o ugruntowanej pozycji, na różnych szczeblach, w tym jeden z sześciu kierowników i kilku *project managerów* (PM). Zostali namówieni i przekonani wynagrodzeniem wyższym o ok. 30%. Pracownikom przysługiwały trzymiesięczne wypowiedzenia. W ówczesnym stanie biura stanowili ok. 30% zatrudnionych. Biuro miało pełne obłożenie projektowe, niedotrzymanie terminów groziło karami. Odchodzący pracownicy, którzy nie zostali zwolnieni z obowiązku świadczenia pracy z powodu napiętych terminów realizacji bieżących projektów, stworzyli bardzo negatywną atmosferę, którą najlepiej oddają używane przez nich stwierdzenia:

- „My jesteśmy ci «lepsi», bo nam zaproponowano przejście, a wy co?”
- „Ty chyba głupia jesteś, że nie chcesz odejść”
- „Co wy tu [...] robicie, kto tu będzie gasił światło?”
- „Skoro odchodzi 30%, to po co to biuro trzymać?”

Pracownicy, którzy postanowili pozostać, a także ci, którym nie złożono propozycji przejścia do nowej pracy, zastanawiali się, czy ich biuro, w skali międzynarodowej korporacji stanowiące mniej niż 0,5% przychodów, nie zostanie przez centralę korporacji zamknięte. Dlatego największą trudność sprawiało podtrzymanie motywacji wśród pracowników, aby terminowo i zgodnie z kontraktem zamknąć bieżące projekty. Agresywne działania konkurencyjne byłego właściciela nie ograniczyły się tylko do biura w Polsce. W innym biurze, w jednym z krajów nordyckich, odeszło pięciu z sześciu kierowników, co spowodowało zapaść niemal całego biura (łącznie odeszło 20 osób z 55), które do roku 2014 nie mogło wrócić do stanu sprzed kryzysu. Biuro w strefie niemieckojęzycznej zostało zamknięte z powodu odpływu kadr, a realizowane projekty przeniesiono do innych biur tej samej sieci.

Działania naprawcze:

Prezes – wiedząc wstępnie o możliwym ryzyku działań konkurencji – zaraz po powzięciu informacji zaczęła informować centralę o ewentualnych działaniach ze strony konkurencji. W wyniku braku adekwatnej reakcji ze strony zagranicznej centrali udała się tam w końcu 2011 roku, aby wynegocjować plan zmian, w tym podwyżki, które zniechęciłyby pracowników do odejścia. Centrala zgodziła się na podwyżki, ale tylko dla pracowników kluczowych, co nieznacznie zmniejszyło skalę odejść. Wszystkie działania realizowano w ramach planu utrzymania takiego poziomu motywacji wśród pracowników, który umożliwi terminowe (lub najwyżej z minimalnym opóźnieniem) ukończenie zleceń, a także nie dopuści do odejścia

pracowników w liczbie mogącej doprowadzić do zapaści kadrowej. Zostały podjęte następujące działania:

- podniesiono zarobki pracownikom kluczowym od stycznia 2012 roku,
- podniesiono zarobki całemu personelowi od lipca 2012 roku,
- zatrudniono byłych pracowników, którzy już odeszli na emeryturę,
- zatrudniono studentów do wsparcia pracowników w prostszych pracach,
- zlecono niektóre zadania z bieżących projektów innym biurom konstrukcyjnym, z którymi już wcześniej współpracowano,
- przeprowadzono ze stoczniami/armatorami rozmowy uprzedzające o możliwości pojawienia się opóźnień w dostawie rysunków,
- wprowadzono wydłużony dzień pracy w zamian za wypłatę nadgodzin,
- prowadzono regularne rozmowy indywidualne i spotkania z zespołami, podczas których systematycznie wyjaśniano, że korporacja biura nie zamyka, a na miejsce pracowników, którzy odchodzą, będą zatrudnieni nowi, a ci, którzy pozostaną, dostaną szansę na awans i wyższe wynagrodzenie,
- awansowano dwóch szeregowych inżynierów na *project managerów*,
- przejęto dwóch pracowników z likwidowanego biura w strefie niemieckojęzycznej,
- w IV kwartale 2012 roku rozpoczęto akcję rekrutacyjną, blokową przez centralę, i uzupełniono braki kadrowe.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Wyżej wymienione działania spowodowały, że żaden kontrakt nie został zerwany przez armatora/stocznię. Niektóre z nich zostały wykonane nieterminowo, jednakże uprzedzenie armatorów o sytuacji kryzysowej zostało docenione, w efekcie czego nie zostały naliczone kary. Opisywany kryzys nie może być analizowany w oderwaniu od innych biur. Zabranie najwartościowszych pracowników z biura w jednym z krajów nordyckich spowodowało zmniejszenie zamówień, gdyż tam znajdowali się główni specjaliści od *project development*, czyli zdobywania nowych kontraktów. Do 2014 roku sprzedaż, czyli ilość zleceń do zaprojektowania, nie wróciła do poziomu z roku 2011. W ocenie prezes biuro w Polsce wyszło umocnione, ponieważ wcześniej niektórzy pracownicy, zanim odeszli, zachowywali się jak osoby nie do zastąpienia, co psuło atmosferę. Zatrudniono nowych pracowników, awansowano też własnych, a takie działania podniosły morale i umocniły zespół.

Przedstawiony przykład można by uznać za niepasujący do zaproponowanego zakresu tematycznego pracy, gdyż analizowane biuro było częścią korporacji międzynarodowej (brak spełnienia kryterium MŚP). Jednakże należy zwrócić uwagę, że spółka działała w Polsce, w sensie zatrudnienia należy do przedsiębiorstw średnich, decyzje w większości były podejmowane przez panią prezes tu – w kraju. Jedynie fakt, że centrala zagraniczna zablokowała kilka z decyzji planowanych przez zarząd spółki, mógłby wskazywać, że niniejszy przykład nie w pełni wpisuje się w zakres analizowanych przypadków.

2.4.4. Producent hydrauliki siłowej (WP3)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, jest producentem urządzeń w dziedzinie hydrauliki siłowej. Większość elementów produkowanych agregatów hydraulicznych jest oparta na własnej myśli technicznej, w tym kilka patentów. Powstała w 1988 roku, znajduje się w województwie pomorskim. Spółka była w czasie kryzysu przedsiębiorstwem jednozakładowym. W okresie przed kryzysem obroty roczne osiągały 5 mln PLN, a zatrudnienie wynosiło ok. 22 osób. Klientami spółki były wyłącznie przedsiębiorstwa przemysłowe. Blisko połowę produkcji przeznaczała ona na eksport. Spółka prowadziła wiele projektów innowacyjnych we współpracy z uczelniami technicznymi, a także instytutami.

Od połowy lat 90. spółka była głównym przedstawicielem w Polsce zachodnioeuropejskiego producenta – lidera światowego – w zakresie ważnych elementów systemów hydrauliki siłowej. Na przełomie lat 2002/2003 spółka dostrzegła, że dwóch głównych odbiorców nieregularnie realizowało swoje zobowiązania za dostawy towarów pochodzących od wspomnianego dostawcy zachodnioeuropejskiego, więc zgłosiła ten fakt do dostawcy oraz podzieliła się swoimi obawami, proponując wstrzymanie dostaw lub zaostrenie liberalnej polityki kredytu handlowego. Dostawca sprzyjał mało restrykcyjnej polityce kredytowania odbiorców i kładł nacisk na zwiększanie sprzedaży, mimo niepokojących opóźnień. Spółka ostatecznie, widząc zagrożenie dla własnej stabilności – zadłużenie odbiorców osiągnęło ok. 20% obrotu rocznego, czyli 1 mln zł – podjęła decyzję o wstrzymaniu dostaw do wcześniej wspomnianych dwóch głównych odbiorców, do czasu uregulowania należności przeterminowanych i poinformowała o tym fakcie zachodnioeuropejskiego dostawcę. Prezesem spółki był mężczyzna (w roku 2003 liczył 45 lat) z wykształceniem wyższym technicznym, ze specjalizacją z hydrauliki, który piastował to stanowisko od założenia spółki. W zarządzie zasiadali: mężczyzna wiceprezes, z wyższym wykształceniem ekonomicznym (lat 53 w roku 2003), oraz kobieta, z wykształceniem średnim (lat 53 w roku 2003). Decyzje podejmowano większością głosów, jednakże faktycznie największą siłą głosu miał prezes z racji najlepszej orientacji technicznej, organizacyjnej, a także ze względu na silną osobowość. Nie można stwierdzić, że prezes podejmował decyzje samodzielnie, ale był on pomysłodawcą prawie 100% rozstrzygnięć.

Opis sytuacji kryzysowej:

W niedługim czasie od zaostrenia polityki kredytu handlowego przez analizowaną spółkę w stosunku do dwóch nieterminowo regulujących swoje zobowiązania kontrahentów ogłosili oni upadłość, stawiając spółkę w sytuacji zagrożenia kontynuacji działalności. Ponadto dostawca zachodnioeuropejski postawił analizowaną spółkę w stan wymagalności, żądając w ciągu 2 tygodni spłaty wszystkich zobowiązań w stosunku do niego, w wysokości ok. 500 000 PLN, wbrew wcześniejszym naciskom na sprzedaż i wbrew wcześniejszej liberalnej polityce w dziedzinie kredytu handlowego. Bank, w którym spółka zaciągnęła kredyt, zażądał spłaty kredytu obrotowego w wysokości ok. 500 000 PLN. Wszystkie te zdarzenia, które wystąpiły prawie jednocześnie (w przeciągu jednego kwartału), zagroziły spółce upadłością. Obroty spadły o 20%, a terminowość regulowania zobowiązań pogorszyła się o ok. 30 dni.

Działania naprawcze:

- podjęcie negocjacji z bankiem, który zmienił decyzję i rozłożył spłatę na dogodne raty;
- wszczęcie szeroko zakrojonej kampanii szukania oszczędności:
 - zamiana materiałów importowanych na krajowe – 15% oszczędności wszystkich kosztów zakupu materiałów (ceny krajowe były niższe od importu nawet o 70%),
 - kontrola kosztów spółki we wszystkich obszarach,
 - wprowadzenie maksymalnych limitów kosztowych i ścisłe ich egzekwowanie,
 - zmniejszenie o 15% wypłat na okres 6 miesięcy;
- uruchomiono własny dział badań i rozwoju (B&R), przyspieszając czas realizacji nowych projektów i zmniejszając ich koszt;
- wstrzymano inwestycje do czasu unormowania się sytuacji z *cash flow*;
- zreorganizowano działanie biura i produkcji, aby skrócić czas realizacji dostaw;
- zintensyfikowano poszukiwanie kontrahentów zagranicznych, zwiększając udział eksportu;
- zaprojektowano stronę internetową;
- wprowadzono nowy system premiowania w całym przedsiębiorstwie;
- ustalano, w drodze ugody sądowej z zachodnioeuropejskim dostawcą, że spłata zostanie dokonana w ratach, a w przypadku spłaty terminowej anulowane zostaną odsetki (ochrona przed postępowaniem egzekucyjnym);
- wykorzystano okazję rynkową, która pojawiła się w najtrudniejszym momencie kryzysu: dwóch kontrahentów ulokowało w spółce zlecenia o wartości przewyższającej utraconą sprzedaż od nierzetelnych odbiorców, dodatkowo z przedpłatami. Umożliwiły one spółce uregulowanie jednorazowo całego długu zachodniemu dostawcy oraz uzyskanie kapitału obrotowego na dalszą działalność.

Zaplanowane działania zostały przeprowadzone przy silnym wsparciu całej załogi, gdyż zarząd uświadomił wszystkim pracownikom, że sytuacja jest bezprecedensowa i, jeśli się nie uda, będzie zmuszony wystąpić z wnioskiem o ogłoszenie upadłości, a pracownicy w konsekwencji stracą zatrudnienie. Nie bez znaczenia był fakt, że moralnie naganne zachowanie zagranicznego dostawcy spowodowało zwiększenie motywacji, a Polska spółka przetrwała mimo takich nieetycznych działań, co w przyszłości pozwoliło odebrać rynek zachodnioeuropejskiemu kontrahentowi.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Spółka przez rok spłacała dług zagranicznemu dostawcy. Po jego spłaceniu zostało wyeliminowane zagrożenie kontynuacji działalności. Spółka zaczęła sama produkować elementy sprowadzane wcześniej od zagranicznego dostawcy i systematycznie zwiększała swój udział na polskim rynku, zmniejszając udział dostawcy zachodniego. Po 10 latach od naprawy, w 2012 roku, spółka osiągnęła obrót 28,7 mln PLN przy zysku ok. 439 000 PLN, a w roku 2013 obrót 15,6 mln PLN, przy zwiększonym zysku do ok. 534 000 PLN. W roku 2014 udział eksportu w sprzedaży spółki osiągnął 70%. Spółka posiada dwa zakłady, z których jeden był dedykowany pod długoseryjną produkcję exportową.

2.4.5. Drukarnia (WP4)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, drukarnia. Powstała w 1989 roku, zmieniła w 2001 roku formę własności na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Znajdowała się w województwie pomorskim. Spółka w czasie kryzysu funkcjonowała jako przedsiębiorstwo jednoosobowe. Przed kryzysem obroty roczne osiągały 5,6 mln PLN, a zatrudnienie wynosiło ok. 40 osób. Klientami spółki były w 100% przedsiębiorstwa (B2B), z dużym udziałem firm spożywczych. Spółka wprowadziła jako pierwsza w województwie pomorskim druk fleksograficzny na rynek produkcji artykułów spożywczych.

Od połowy lat 90. drukarnia rozwijała się, systematycznie zwiększając obroty. Po przekształceniach własnościowych w 2001 roku spółka osiągnęła w 2005 roku obroty roczne w wysokości 3,5 mln PLN. Zarząd dostrzegł, że na rynku pojawia się coraz więcej klientów, którzy chętnie ulokowaliby zamówienia u jednego dostawcy na produkty/usługi, wykonywane różnymi technologiami, również takimi, których omawiane przedsiębiorstwo nie posiadało. Zaobserwowane zmiany na rynku stały się podstawą podjęcia decyzji o uruchomieniu spółki handlowej, która miała zbierać z rynku wszystkie zamówienia i kierować je według technologii do omawianego przedsiębiorstwa oraz do innych drukarni posiadających nowe technologie.

W momencie powstania kryzysu zarząd w omawianej drukarni był dwuosobowy. Prezes zarządu, mężczyzna ok. 51 lat, z wykształceniem wyższym technicznym, miał dodatkowo tytuł doktora nauk technicznych. Członek zarządu, mężczyzna ok. 47 lat, z wykształceniem średnim poligraficznym i wyższym ekonomicznym, był jednocześnie wraz z żoną właścicielem 100% udziałów spółki i twórcą, a także założycielem drukarni. Zarząd spółki drukarskiej podejmował decyzje w drodze negocjacji, jednakże członek zarządu był skłonny częściej ustępować prezesowi. W nowo otwartej spółce handlowej prezes zarządu drukarni stał się członkiem zarządu, przy czym prezes spółki handlowej mógł podejmować decyzje całkowicie samodzielnie. Udziały znajdowały się w posiadaniu prezesa zarządu spółki handlowej (50%) oraz założyciela drukarni (50%).

Opis sytuacji kryzysowej:

W niedługim czasie od uruchomienia spółki handlowej obroty zaczęły rosnać zarówno w analizowanej drukarni, jak i we współpracującej spółce handlowej, do tego stopnia, że w jednym miesiącu roku 2007 miesięczne obroty spółki handlowej osiągnęły poziom rocznych obrotów drukarni z 2006 roku (ok. 2,8 mln PLN). Spółka handlowa lokowała w drukarni tylko te zamówienia, które odpowiadały jej technologicznym możliwościom. W 2007 roku drukarnia osiągnęła granice przerobu – obrót 5,6 mln PLN. Podjęto decyzję o przygotowaniach do zwiększenia parku maszynowego. Jednakże pod koniec roku 2008 obroty zaczęły spadać (nie było to spowodowane kryzysem światowym, który wtedy jeszcze do Polski nie dotarł), od początku roku 2009 nastąpił lawinowy spadek zamówień. Spółka handlowa, kierowana w całości przez samodzielnego prezesa, nie regulowała swoich zobowiązań do drukarni terminowo, stawiając ją w bardzo trudnej sytuacji. W drugim kwartale 2009 roku okazało się, że prezes spółki handlowej założył własną spółkę, do której kierował coraz większy strumień zleceń, przenosząc

koszty do spółki handlowej, w której był współwłaścicielem wraz ze współnikiem z drukarni. Prawie trzykrotny spadek zamówień w 2009 roku w stosunku do 2008 roku (1,6 mln PLN/4,9 mln PLN), których zdobywanie zostało w całości przeniesione do spółki handlowej, oraz brak spływu należności za wykonane usługi spowodował nagłe załamanie sytuacji ekonomicznej drukarni i zagroził spółce upadłością.

Działania naprawcze:

- podjęcie negocjacji ze współnikiem w spółce handlowej, mające na celu nakłonienie go do powrotu do rozwiązań etycznych (nie przyniosło skutku);
- zwolnienie pracowników drukarni, aby dostosować zatrudnienie do posiadanych zamówień – spóźnione o przynajmniej pół roku w stosunku do spadku zamówień, co spowodowało utratę gotówki i dalsze pogorszenie płynności.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Zarząd spółki przez cały rok 2009 liczył na osiągnięcie porozumienia ze współnikiem i prezesem ze spółki handlowej, opóźniając niezbędne dla utrzymania drukarni decyzje. Na początku roku 2010 zarząd drukarni podjął decyzje o wystąpieniu o upadłość układową. Ze względu na zbyt mały majątek i ciągle zwlekane z decyzjami działania układowe nie zakończyły się sukcesem i w 2011 roku została rozpoczęta upadłość likwidacyjna.

2.4.6. Producent oprogramowania ERP (WP5)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

W momencie kryzysu spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, była producentem oprogramowania dla przedsiębiorstw (ERP) i prowadziła również wdrożenia systemów do zarządzania przedsiębiorstwami. Część oprogramowania stanowiła własność spółki, a część pochodziła z umowy licencyjnej, zawartej z kontrahentem zachodnim. Powstała w 1994 roku, z początku jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, w 2002 roku zmieniła osobowość prawną na spółkę akcyjną. Znajdowała się na terenie województwa pomorskiego. Spółka w czasie kryzysu funkcjonowała jako przedsiębiorstwo jednozakładowe, przy czym dystrybucję prowadziła za pośrednictwem kilkunastu partnerów. Przed kryzysem obroty roczne osiągały 8 mln PLN, a zatrudnienie wynosiło ok. 85 osób. Klientami spółki były tylko i wyłącznie przedsiębiorstwa przemysłowe z Polski.

Od połowy lat 90. spółka była wyłącznym przedstawicielem w Polsce zachodniego producenta oprogramowania typu ERP dla przedsiębiorstw średnich i dużych, który znajdował się w pierwszej piątce światowych producentów oprogramowania dla firm w swoim segmencie. Zadanie analizowanej spółki polegało na spolonizowaniu oprogramowania, jego dystrybucji w Polsce oraz wdrażaniu. To ostatnie było wykonywane zarówno własnymi siłami, jak i przy pomocy partnerów. W styczniu 1999 roku zmieniła się diametralnie koncepcja dostawcy, który oprócz dostarczania oprogramowania stał się również udziałowcem i istotnym pożyczkodawcą: udzielił pożyczki w formie obligacji, które miały być zamienione – w sytuacji korzystnego rozwoju współpracy – na udziały/akcje. Zmiana polegała na koncentracji na dystrybucji i oddaniu wdrożeń przedsiębiorstwom partnerskim, ponieważ taki model działał we wszystkich innych państwach.

Prezes, który prowadził negocjacje z dostawcą, został utwierdzony w przekonaniu, że proponowane zmiany były nieodwracalne. Miał również pewność, że brak akceptacji proponowanych zmian będzie oznaczał konieczność postawienia spółki w stan upadłości, gdyż tylko działalność wdrożeniowa była dochodowa, a kapitały własne bez kapitału dostawcy były ujemne, przy czym bez pożyczki w postaci obligacji spółka nie będzie w stanie realizować terminowo swoich zobowiązań.

Prezesem spółki od momentu jej założenia był mężczyzna (w roku 1999 liczył 40 lat), z wykształceniem wyższym technicznym. Ukończył również kursy podyplomowe z zarządzania, w tym międzynarodowe. Zanim został prezesem w omawianej spółce, zyskał blisko 15-letnie doświadczenie w kierowaniu innymi spółkami, gdzie miał okazję przezwyciężyć sytuację kryzysową. W zarządzie zasiadało jeszcze 4 mężczyzn, w tym dwaj obcokrajowcy, w wieku pomiędzy 35 a 45 lat, z wykształceniem wyższym informatycznym lub ekonomicznym. Decyzje podejmowano większością głosów, jednakże największą siłę głosu miał prezes, z racji najlepszej orientacji w produkcji i dystrybucji oprogramowania ERP w Polsce, a także ze względu na silną osobowość.

Opis sytuacji kryzysowej:

Prezes podjął negocjacje z zachodnim dostawcą, reprezentowanym przez *country managera*, mające na celu wydłużenie w czasie zmian tak, aby płynnie przejść fazę rezygnacji z wdrożeń, rozkładając ten proces na przynajmniej dwa lata. Dostawca nie akceptował takiego podejścia, wywierając presję na wykonanie niezwłocznie zmiany modelu współpracy. Dla spółki oznaczało to zwolnienie ponad 60% personelu. Usługi świadczone, czyli wdrażanie zaawansowanych rozwiązań informatycznych, były wyspecjalizowane i wymagały wysokiej klasy specjalistów. Dodatkowo drugi udziałowiec – finansowy – był zainteresowany podtrzymaniem działalności, polegającej na wdrożeniach, gdyż tylko ona przynosiła zyski. Istniał zatem otwarty konflikt pomiędzy dwoma strategicznymi inwestorami: branżowym i finansowym. Zadania, jakie stały przed prezesem, to:

- zachować najlepszych ludzi w spółce (działalność wymagająca zaawansowanej wiedzy merytorycznej),
- przeprowadzić zwolnienie ok. 50 pracowników, zachowując z nimi, a także z pozostającymi pracownikami dobre relacje,
- nie doprowadzić do zaognienia konfliktu pomiędzy inwestorami,
- nie doprowadzić do kryzysu (paniki) wśród klientów i partnerów, przekazując partnerom własne wdrożenia,
- doprowadzić do rentowności działalności dystrybucyjną.

Działania naprawcze:

- podjęcie stałych systematycznych rozmów z pracownikami, przekonanie ich, że zarząd ma plan, reorganizacja zajmie kilka miesięcy, a potem wszystko powróci do normalności, ale w nowym – stosowanym powszechnie przez innych – modelu;
- przeprowadzenie serii negocjacji z dwoma strategicznymi inwestorami w celu zbliżenia ich stanowisk;



- wstrzymanie rozwoju innego produktu, aż do czasu uzyskania dodatniego *cash flow*;
- przeprowadzenie zwolnień 60% pracowników, zgodnie z ogłoszonym planem;
- zmniejszenie o ponad 50% powierzchni wynajmowanych biur;
- zastosowanie outsourcingu usług marketingowych;
- przenegocjowanie z dostawcą oprogramowania specjalnych warunków (niższe ceny na czas reorganizacji) oraz wydłużenie terminu zapłaty za oprogramowanie;
- zrezygnowanie z partnerów, z którymi współpraca była niedochodowa, i skoncentrowanie się na wsparciu mniejszej ilości partnerów, ale generujących zyski;
- wprowadzenie agresywnej kampanii cenowej zachęcającej partnerów do zwiększenia sprzedaży;
- rozpoczęcie nowej kampanii marketingowej promującej nowy model współpracy;
- podniesienie pensji najlepszym pracownikom, aby przeciwdziałać ewentualnym odejściom.

Prezes nie był przekonany do narzuconej mu przez partnera branżowego koncepcji, gdyż plan – według jego wiedzy – nie dawał podstaw do zyskowności. Przygotował zatem wniosek do sądu o ogłoszenie upadłości. Starał się tę wiedzę zachować tylko dla siebie, obawiając się, że podzielenie się tymi informacjami z zespołem może spowodować panikę i lawinowe odejścia pracowników ze spółki. Istotny wkład w wyjście z sytuacji kryzysowej miał jeden z wiceprezesów, który w tym trudnym okresie na własną odpowiedzialność rozwijał system ERP, wciąż nie w pełni gotowy, po odejściu ok. 50 osób należało tę pracę wykonywać w dużo mniejszym zespole. Paradoksalnie, *country manager*, który mógł być postrzegany jako największe zagrożenie i przyczyna kryzysu, wykazał daleko idące wsparcie prezesowi w szeregu spraw organizacyjnych, a także w propozycji skokowego uproszczenia controllingu (zmniejszenie raportów z kilkunastu kartek do dwóch).

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Spółka już w połowie 2000 roku wróciła do zyskowności, a nowy model został w całości wdrożony. Od tamtego czasu do roku 2014 tylko jeden rok zamknął się stratą.

2.4.7. Dystrybutor farb przemysłowych (WP6)

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, krajowy dystrybutor farb przemysłowych. W momencie kryzysu 90% sprzedaży kierowano do przemysłu stoczniowego. Spółka prowadziła również eksport. Głównym rynkiem były nowe inwestycje przemysłowe, a także remonty instalacji przemysłowych. Spółka od powstania do zakończenia kryzysu koncentrowała się na dystrybucji farb od jednego zachodnioeuropejskiego dostawcy. Powstała w grudniu 1988 roku, a działalność rozpoczęła rok później. Znajdowała się w województwie pomorskim. Spółka w czasie kryzysu funkcjonowała jako przedsiębiorstwo jednozakładowe, istnieje do dziś, w roku 2013 osiągnęła obroty roczne w wysokości 10,6 mln PLN przy zatrudnieniu 22 osób, z zyskiem netto w wysokości 900 tys. PLN.

W 1992 roku spółka wygrała kontrakt na dostawę farby na nową inwestycję jednego z zakładów przemysłowych w Polsce, przy czym odbiorcą miał być generalny wykonawca – przedsiębiorstwo realizacji inwestycji przemysłowych, znane analizowanej spółce z kilku wcześniejszych dostaw. Już wtedy odczuwano kłopoty ze ściąganiem należności, jednakże kilkukrotne (zakończone sukcesem) akcje ściągania należnych spółce wierzytelności uspiły czujność zarządu. W efekcie, gdy pojawiło się zamówienie od kontrahenta, który wielokrotnie nieterminowo regulował swoje zobowiązania, a wielkość jednorazowego zamówienia osiągnęła wartość 50% planowanego obrotu rocznego, zarząd – bez dodatkowych zabezpieczeń – złożył zamówienie u dostawcy zagranicznego pod wspomniany kontrakt. Gdy towar dojechał do granicy i powstało zobowiązania celne, które miał uregulować klient za pośrednictwem spółki, okazało się, że bank odmówił mu finansowania, co doprowadziło do wystąpienia przez klienta do sądu z wnioskiem o ogłoszenie upadłości.

Prezesem spółki, od momentu jej założenia, był mężczyzna (w roku 1992 liczył 39 lat), z wykształceniem wyższym technicznym, będący jednocześnie udziałowcem w 50%. Drugim decydem, choć niezasiadającym w zarządzie, lecz sprawującym funkcję dyrektora handlowego, był 30-letni mężczyzna (w 1992 roku), z wyższym wykształceniem technicznym, który posiadał pozostałe 50% udziałów. Obaj decydenci ukończyli kursy podyplomowe z zarządzania, w tym kursy międzynarodowe. Prezes miał blisko 15-letnie doświadczenie w kierowaniu innymi spółkami, gdzie zdobył pierwsze doświadczenia w pokonywaniu sytuacji kryzysowych. Dla drugiego decydenta był to pierwszy kontakt z kryzysem w przedsiębiorstwie. Decyzje podejmowali wspólnicy w drodze negocjacji i wyboru najlepszego rozwiązania.

Opis sytuacji kryzysowej:

Decydenci powiadomili klienta, że towar jest na granicy (5 TIR-ów) i wezwali go, aby – w ramach zakupu – dokonał zapłaty cła, co zostało ustalone kontraktowo. Klient, w związku z wypowiedzeniem przez bank finansowania, był zmuszony wystąpić z wnioskiem do sądu o ogłoszenie upadłości. W tej sytuacji, posiadając towar w ilości, której spółka nie była w stanie sprzedać w czasie, w którym powinna uregulować zobowiązanie do dostawcy, decydenci spółki podjęli negocjacje z zachodnim dostawcą mające na celu zwrot zamówionej pod kontrakt farby przemysłowej. Dostawca nie wyraził zgody i zażądał zapłaty swojej należności. Urząd Celny, nie otrzymawszy należnego cła w ustawowym czasie, zabezpieczył swoje należności poprzez zajęcie towaru. Analizowana spółka straciła prawo dysponowania towarem do czasu uregulowania zobowiązania do Urzędu Celnego. Spółka – nie mogąc zrealizować sprzedaży, a w efekcie uzyskać środków płatniczych – znalazła się w sytuacji w której, gdyby nie działania antykryzysowe, byłaby zmuszona wystąpić z wnioskiem do sądu o ogłoszenie upadłości.

Działania naprawcze:

- zwolniono niezwłocznie 3 pracowników, którzy doprowadzili do powstania kontraktu, który spowodował kryzys;
- podjęto rozmowy z dostawcą, aby rozłożył zapłatę zobowiązania na kilka lat (została rozłożona na 3 lata);
- podjęto rozmowy z bankami o powiększenie kredytu;



- podjęto rozmowy z Urzędem Celnym, aby przenieść zajęty towar do składu celnego i regulować należne cło systematycznie, z każdym odbiorem kolejnej partii. Urząd Celny nie wyraził zgody, więc spółka skierowała sprawę do sądu. Po upływie 18 miesięcy, gdy sąd przyznał rację spółce, towar przesunięto do składu celnego, ale stracił on już swoje właściwości, gwarancję dostawcy, zatem trzeba go było sprzedawać poniżej ceny zakupu i dodatkowo ponosić koszty ekspertyz potwierdzających jakość farby. Proces wyprzedaży trwał 3 lata (1994–1996) i 80% farby zostało sprzedanej poniżej ceny zakupu;
- wdrożono system oceny kontrahenta pod względem ryzyka ściągnięcia należności;
- zmieniono model sprzedaży (do czasu kryzysu 90% sprzedaży do przemysłu stoczniowego), rozszerzając docelowy rynek o wszystkie zakłady przemysłowe;
- rozpoczęto współpracę z drugim – konkurencyjnym dla dotychczasowego – dostawcą farb przemysłowych;
- wprowadzono rygorystyczne zasady dotrzymywania terminów płatności i windykacji;
- wprowadzono system cen kontraktowych, każdy kontrakt był rozliczany według indywidualnej ceny, dzięki temu uzyskano wyższe marże;
- wprowadzono premiowanie dla handlowców od sprzedaży zakończonej wpływem należności;
- wprowadzono ograniczenie wielkości kontraktów z jednym kontrahentem: jeden kontrahent nie może przekraczać 15% rocznych obrotów;
- wdrożono ograniczenie odpowiedzialności spółki względem klienta, tylko do wymiany towaru wadliwego; wszelkie dalsze ewentualne roszczenia zostały przerzucone na barki producentów.

Decydenci znajdowali się w wyjątkowo trudnej sytuacji, szczególnie prezes zarządu, gdyż formalnie spółka miała kapitał ujemny (przesłanka do upadłości), w przypadku niekorzystnego rozwoju wypadków wierzyciele mogliby w przyszłości wystąpić przeciwko prezesowi o spłatę zobowiązań spółki z majątku prywatnego. Sprawy toczyły się tak, że nie można było mieć pewności, że wszystkie wyżej wymienione działania przyniosą pozytywny skutek.

Dużym sukcesem było rozłożenie na trzyletnie raty spłaty zobowiązań dla dostawcy oraz przekonanie banku o udzieleniu kredytu, czyli obdarzenie zarządu zaufaniem, uwierzenie w realność planu wyjścia z trudnej sytuacji. Decyzje podjęte przez Urząd Celny nie wspierały przyjętego planu wyjścia, mogły zaważyć ostatecznie negatywnie na całym przedsięwzięciu. Zarząd spółki, po przetrwaniu najtrudniejszego okresu, wystąpił na drogę sądową o uzyskanie odszkodowania od Urzędu Celnego za podjęcie szkodliwych gospodarczo decyzji, szkodzących nie tylko analizowanej spółce, ale również innym podmiotom (gdyby Urząd Celny niezwłocznie wyraził zgodę na przesunięcie towaru do składu celnego, co nie stwarzało ryzyka nieuzyskania należności celnych, to spółka mogłaby sprzedać pełnowartościową farbę innym podmiotom). W wyniku procesu trwającego 10 lat spółka nie uzyskała żadnej rekompensaty.

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Spółka po spłacie zobowiązań do dostawcy w latach 1993–1995 jeszcze w roku 1996 odniosła stratę (obróć 1,9 mln PLN, strata 585 tys. PLN), ale od roku 1997 zaczęła generować

zyski (obróć 3,2 mln PLN, zysk 189 tys. PLN). W latach 2003–2013 (autor nie posiada danych za okres 1998–2002) spółka odnotowywała obroty w zakresie 10–15 mln PLN oraz zyski netto od 550 tys. PLN do 1,5 mln PLN, jedynie w latach 2009 i 2010 zyski netto spadły do poziomu ok. 360 tys. PLN rocznie.

2.4.8. *Producent instrumentów muzycznych (WP7)*

Charakterystyka przedsiębiorstwa:

Obecnie spółka cywilna, krajowy producent instrumentów muzycznych. Głównymi odbiorcami były instytucje zajmujące się kształceniem muzyków i wykonywaniem muzyki (np. szkoły muzyczne, teatry, opery) i stanowiły 85% obrotu, a także osoby fizyczne (np. muzycy, kolekcjonerzy), które stanowiły pozostałe 15% sprzedaży. Obecnie jedynie 5% produktów jest lokowanych na rynku krajowym, pozostała sprzedaż to eksport m.in. do USA, Japonii, Niemiec. W momencie kryzysu blisko 100% produkcji trafiało na rynek Polski. Przedsiębiorstwo powstało w 1982 roku jako działalność rzemieślnicza, a następnie, w 1999 roku, została zmieniona forma własności na spółkę cywilną. Znajdowała się ona na terenie województwa pomorskiego. Analizowane przedsiębiorstwo w czasie kryzysu funkcjonowało jako przedsiębiorstwo jednoosobowe, w formie spółki cywilnej, istnieje do dziś, w roku 2014 osiągnęło obroty roczne w wysokości 4,8 mln PLN, przy zatrudnieniu 19 osób.

W 1994 roku właściciel przedsiębiorstwa postanowił – po kilkunastu przeprowadzkach – kupić nieruchomość za ok. 120 000 PLN, aby ustabilizować rozwój przedsiębiorstwa. Produkcja do 1994 roku, polegająca na wykonywaniu kopii znanych z USA czy Niemiec marek, rozwijała się stabilnie. W tym samym czasie import z Chin, będący bezpośrednią konkurencją (analizowana firma produkowała produkty tanie), zaczął dynamicznie rosnać. Po kilku tygodniach od kupna nieruchomości na hipotekę wpisał się Urząd Skarbowy z tytułu zobowiązań podatkowych, nieuregulowanych przez sprzedającego. Kwota zobowiązań do Urzędu Skarbowego przekraczała wynegocjowaną wartość nieruchomości i wynosiła 140 000 PLN. Analizowane przedsiębiorstwo dysponowało przygotowanymi środkami (własnymi i pożyczonymi od rodziny) w kwocie 75 000 PLN na zakup nieruchomości (tę kwotę uregulowano), a resztę miało pokryć z kredytu obiecanego promesą przez bank, który – odnotowując wpis przymusowy na hipotekę – odmówił udzielenia kredytu, mimo wcześniej wystawionej promesy.

Od momentu założenia działalności właścicielem i głównym przedsiębiorcą był mężczyzna (w roku 1994 miał ok. 45 lat). Żona przedsiębiorcy w tym czasie nie angażowała się bezpośrednio w zarządzanie firmą, jednakże wspierała męża i znała podstawowe zagadnienia. Ani mężczyzna, ani kobieta nie ukończyli żadnych kursów z zarządzania. Żona przedsiębiorcy miała wyższe wykształcenie prawno-administracyjne.

Opis sytuacji kryzysowej:

Zbieg kilku czynników w tym samym czasie (zakup nieruchomości, hipoteka przymusowa z Urzędu Skarbowego, wycofanie się banku z obietnicy udzielenia kredytu, szybkie wejście konkurencji z Chin na rynek Polski) spowodował trudności płatnicze, a także spadek sprzedaży o ok. 50%. Dodatkowo, tuż przed nabyciem nieruchomości, przedsiębiorca (mężczyzna) związał



się z inną kobietą i zaczął pobierać z przedsiębiorstwa coraz większe pieniądze, powodując dalsze pogarszanie – już trudnej – sytuacji finansowej.

Żona przedsiębiorcy, widząc niekorzystny rozwój zdarzeń, zaproponowała podział majątku, chcąc ochronić prywatny majątek rodzinny. Mężczyzna początkowo nie godził się na takie rozwiązania, jednakże gdy sytuacja stawała się coraz trudniejsza (rosły zobowiązania z tytułu nieuregulowanego podatku od nieruchomości, a także do dostawców, na hipotekę nieruchomości wpisał się również syndyk, który wstąpił w prawa sprzedającego nieruchomość), popadł w depresję i nie potrafił podjąć żadnej decyzji, przestał też przyjeżdżać do przedsiębiorstwa. W tej sytuacji żona przedsiębiorcy zaczęła coraz bardziej angażować się w zarządzanie przedsiębiorstwem. Nawiązując dobre, serdeczne i otwarte relacje z pracownikami, uzyskała ich silne wsparcie, gdyż chcieli oni dalej pracować w przedsiębiorstwie, z którym byli związani od samego początku. W wyniku tych działań, w tym budowania emocjonalnych więzi żona przedsiębiorcy, która stała się sama przedsiębiorcą, usłyszała od jednego ze swoich pracowników: „proszę się nie martwić, my jesteśmy wszyscy z panią”.

Działania naprawcze:

- zwolniono 4 z 14 pracowników, z racji bardzo dobrych relacji żony prezesa z pracownikami odeszli oni bez żalu, mając świadomość tego, że ich zwolnienie to szansa dla przetrwania firmy;
- wykorzystano wszystkie stare stany magazynowe do produkcji wyrobów;
- wprowadzono zasadę kupowania tylko takiej ilości materiału, jakiej dokładnie potrzebowano w danym momencie do realizacji produkcji;
- podjęto negocjacje z dostawcami. Żona przedsiębiorcy zdobyła ich zaufanie dzięki częstym kontaktom, dobrej komunikacji, przekazywaniu prawdziwych informacji i dotrzymywaniu słowa: dostawała wielokrotnie towar, mimo kilku niezapłaconych faktur;
- zmniejszono powierzchnię zajmowaną przez produkcję i oddano ją w dzierżawę, uzyskując dodatkowe wpływy i poprawiając *cash flow*;
- oddano w dzierżawę posiadany parking, uzyskując dodatkowe wpływy;
- wstrzymano wszystkie inwestycje. Pierwsza inwestycja (zakup używanej maszyny od syndyka miał miejsce w 2007 roku);
- podjęto rozmowy z syndykiem, aby nie przystępował do windykacji egzekucyjnej; właścicielka sama prowadziła rozmowy, jasno przedstawiała swoją trudną sytuację i prosiła o pomoc i zrozumienie w tym niezawinionym położeniu;
- podjęto rozmowy z Urzędem Gminy, aby nie występował na drogę egzekucji komorniczej z tytułu zaległości w spłacie podatku od nieruchomości; właścicielka osobiście prowadziła negocjacje, nie ukrywając swojej dramatycznej sytuacji, prosiła o pomoc. Z uzgodnionych terminów wywiązywała się sumiennie, zyskując zaufanie; Urząd Gminy ostatecznie nigdy nie podjął egzekucji;
- podjęto rozmowy ze znanymi muzykami w celu podpisania kontraktów na dostawę sprzętu w zamian za ich promocję;
- rozpoczęto wyjazdy na targi zagraniczne, dopiero trzecie z nich spowodowały sprzedanie

w czasie trwania targów wszystkich przywiezionych wyrobów;

- systematycznie odchodzono od produkcji kopii znanych marek w kierunku promowania i budowania własnej marki. W roku 1999 w zaprzestano całkowicie produkować kopie marek zachodnich;
- wprowadzono wyszukane futerały do instrumentów, aby podnieść prestiż i atrakcyjność produktu;
- otworzono spółkę cywilną w celu optymalnego podatkowo przejęcia majątku przedsiębiorstwa od przedsiębiorcy (męża); właścicielka prosiła o pomoc księgowego, a także prawnika o wskazanie najlepszego rozwiązania, które pozwoliłoby wyjść z tej skomplikowanej sytuacji. Dzieliła się z nimi wszystkimi informacjami, zarówno księgowy, jak i prawnik udzielili pomocy wykraczającej poza normalny zawodowy jej zakres, ponieważ widzieli szczerą intencję nowej właścicielki i jej trudne położenie;
- wprowadzono zmianę systemu wynagradzania pracowników na produkcji na akord, zwiększając wydajność; zaproponowany system wymagał od pracowników większego zaangażowania niż przy systemie godzinowym, jednakże pracownicy, widząc pełną otwartość i szczerą intencję nowej właścicielki, a także gotowość do rozmowy, zgodzili się bez większych przeszkód na nowy system;
- wynegocjowano z bankiem kredyt, mimo odmowy jego udzielenia w 1994 roku oraz mimo trwającej w latach 1994–1999 niekorzystnej sytuacji prawno-podatkowej; notabene banki zwyczajowo nie udzielają kredytów w takich sytuacjach, gdyż nie mają możliwości zabezpieczenia, zatem fakt uzyskania kredytu trzeba przypisać osobistemu zaangażowaniu nowej właścicielki oraz jej otwartej i szczerzej komunikacji, w której jawnie mówiła o wyjątkowo trudnym położeniu;
- wystąpiono z powództwem przeciwko notariuszowi, który nie dopilnował kwestii zaległości podatkowych w czasie transakcji kupna-sprzedaży nieruchomości. Dopiero w 1999 roku Najwyższy Sąd Administracyjny przychylił się do opinii przedsiębiorcy. W wyniku tego wyroku Urząd Skarbowy musiał wystąpić z wnioskiem o wykreślenie hipoteki przymusowej.

Od 1999 roku, już jako spółka cywilna, przedsiębiorstwo zaczęło się podnosić z kryzysu. Kierunki sprzedaży zmieniły się diametralnie, polski rynek z głównego stał się rynkiem o znikomym udziale (5% w 2014 roku).

Uzyskane efekty, zakończenie kryzysu:

Spółka w 2010 roku zakupiła pierwszą nową maszynę (centrum obróbcze CNC), rok później przeprowadzono remont hali. Podjęta w trakcie kryzysu zasada: „reklamacje obsługujemy tak, jak sami byśmy chcieli być obsłużeni” jeszcze bardziej podniosła ocenę marki w oczach użytkowników. W latach 2000–2010 spłacono wszystkie zaległości płatnicze, jakie powstały w latach 1994–1999 i powodowały ryzyko bankructwa. Od roku 1999 żona przedsiębiorcy jest wspierana przez dwóch synów, którzy zdobyli wyższe wykształcenie ekonomiczne i zaczynają przejmować od swojej matki większość obowiązków menedżerskich, choć ostateczne decyzje pozostają wciąż w jej rękach.

2.5. Podsumowanie wyników badań

Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wskazują, że mężczyźni są bardziej skłonni do wczesnego reagowania i podejmowania szybkich i radykalnych decyzji. Należy zwrócić uwagę, że badanie to polegało na zadaniu pytania osobie wypełniającej ankietę – „jak myślisz, jak byś postąpił”, a zatem jest to opinia, wyobrażenie o hipotetycznych działaniach w przyszłej sytuacji. Jak zauważa w swojej książce Wojciszke (2004, s. 222), podczas jednego z badań dokonano pomiaru pewnej cechy na trzy sposoby: „(...) za pomocą standardowych kwestionariuszy osobowości (ogólny opis własnej osoby), za pomocą opisów własnych reakcji osób badanych na konkretne sytuacje innego człowieka przedstawione na obrazku lub w opowiadaniu oraz za pomocą obiektywnych pomiarów natężenia reakcji empatycznej w postaci fizjologicznych miar emocji lub ocen formułowanych przez nieinwazyjnych obserwatorów. Jak wskazują dane z tabeli, bardzo dużą przewagę kobiet stwierdzono tylko w miarach kwestionariuszowych. W przypadku drugiej grupy badań różnica ta dramatycznie zmalała, zaś w przypadku miar obiektywnych zupełnie znikła – nie można było nawet dokonać formalnej metaanalizy różnic, ponieważ autorzy oryginalnych doniesień badawczych z reguły nie podawali średnich dla obu płci, poprzestając jedynie na konstatacji braku różnic. Duże różnice dla płci stwierdzono więc jedynie w warunkach, w których osoby badane w pełni zdawały sobie sprawę z tego, co jest badane, a więc gdy o ich reakcjach mogły w dużym stopniu zdecydować autostereotypy płci”.

Mając na uwadze ww. opis, należy z dużą ostrożnością przyjąć rezultaty kwestionariusza ilościowego, gdyż opinie o tym, jak dane osoby zachowują się w hipotetycznej sytuacji, mogą się w ogóle nie pokrywać z realnym zachowaniem w konkretnej sytuacji w rzeczywistości. Podobne rozbieżności do wskazanych przez Wojciszkę występują w wynikach badań ilościowych oraz badaniach metodą obserwacji uczestniczącej. W ankiecie na pytanie: „Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: «Odnotowanie przez firmę straty za pierwsze półrocze (w poprzednim roku był w tym okresie zysk) przy pogarszającej się płynności jest podstawą do podjęcia działań antykrzysowych»” mężczyźni odpowiedzieli w ponad 70%: tak. Podobnie na pytanie: „Widząc, że kryzys wciąż narasta, parametry ekonomiczne się pogarszają, a w ciągu miesiąca może zabraknąć na wypłaty, poprosiłaby Pani/poprosiłby Pan o pomoc specjalistę od sytuacji kryzysowych” aż 76% mężczyzn potwierdza, że poprosiłoby o pomoc zewnętrzną albo natychmiast, albo maksymalnie po tygodniu. W obu przypadkach wyniki, które wypływają z badań wykonanych metodą obserwacji uczestniczącej, w najbardziej obiektywny sposób obrazującej realne zdarzenia, pokazują zgoła odmienne zachowania w takich sytuacjach. Mężczyźni w ogóle nie podejmują żadnych działań w sytuacji kryzysu (wyjątek stanowią sytuacje, gdy są do nich nakłonieni przez inne osoby) i nie proszą nikogo z zewnątrz o pomoc (wyjątek stanowi sytuacja, gdy są do tego przymuszeni albo dzieje się to w wyniku przypadku). Dlatego wyniki uzyskane z badania ilościowego należy potraktować jako pomocnicze w stosunku do wyników uzyskanych za pośrednictwem pozostałych metod badawczych.

Cecha, która najsilniej odróżnia menedżerów kobiety od menedżerów mężczyzn w przedstawionych obserwacjach uczestniczących oraz wywiadach pogłębionych, to zdolność kobiet do antycypowania ryzyka (autor używa terminu antycypacja celowo, gdyż konotuje on nie

tylko przewidywanie, ale również podjęcie działań wyprzedzających). W przeciwieństwie do kobiet mężczyźni zaprzeczali rzeczywistości do momentu, kiedy fakt kryzysu stał się tak oczywisty i widoczny, że nie można było dalej trwać w postawie beczynności.

Zarówno analiza literatury, jak i przedstawione badania pokazują prawidłowość, że kobiety działają uprzedzająco w warunkach ryzyka oraz uprzedzają kryzys. W pierwszym wywiadzie pogłębionym (WP1) dyrektor finansowa podjęła działania, zanim nastąpił faktyczny kryzys, czyli w momencie, kiedy pojawiła się możliwość przewidzenia, że następna lista płac może być wypłacona ze spóźnieniem. Poprzez negocjowanie z dostawcami dłuższych terminów płatności, a z pracownikami opóźnienia wypłat premii oraz nieszablonowe wstrzymanie wypływu środków finansowych na nową inwestycję dyrektor spowodowała, że kryzys, który mógł zaistnieć i poważnie zagrozić stabilizacji finansowej firmy, nie powstał. Dodatkowa linia kredytowa, która została uzyskana przez panią dyrektor, nie została wykorzystana, ale stanowiła pomocnicze zabezpieczenie na wypadek nieprzewidzianych trudności.

W wywiadzie WP2 kobieta prezes rozpoczęła przygotowania do kryzysu na podstawie przypuszczeń i niepewnych informacji, gdy jeszcze nie istniały żadne twarde fakty. Zanim ukazało się ogłoszenie w prasie, będące twardym dowodem ataku konkurencyjnej firmy, prezes podjęła rozmowy z centralą dotyczące działań przygotowawczych na wypadek ewentualnego kryzysu, a z powodu braku reakcji udała się osobiście do zarządu korporacji, aby negocjować. Można uzasadnić takie działanie faktem wieloletniego doświadczenia na eksponowanym stanowisku (prezes do czasu mianowania na najwyższe stanowisko przez ok. 10 lat pełniła funkcję prokurenta w tej samej firmie). Jednakże w przypadku WP6 prezes mężczyzna był osobą o podobnym doświadczeniu, co więcej, w poprzednich spółkach przetrwał już kryzys, a mimo takiego doświadczenia dopuścił do sytuacji, w której podjął się realizacji kontraktu stanowiącego 50% rocznego obrotu spółki, bez żadnych zabezpieczeń oraz z kontrahentem nierzetelnym w kwestii terminowości regulowania zobowiązań.

W wywiadzie WP7 żona właściciela była najmniej doświadczoną w zarządzaniu osobą spośród trzech analiz przypadku, w których występują kobiety; nie angażowała się bezpośrednio w zarządzanie. Trudno zatem określić, czy antycypowała kryzys. Jednakże w sytuacji, kiedy kryzys był już nieunikniony (1994 rok), mimo wciąż silnego zaangażowania w sprawy rodzinne (dzieci w wieku 5 i 15 lat) podjęła racjonalne decyzje, począwszy od namawiania męża przedsiębiorcy do oddzielenia majątku działalności gospodarczej od majątku rodzinnego, w celu ochrony tego drugiego. Gdy sytuacja skomplikowała się jeszcze bardziej (mąż odszedł do innej kobiety i załamał się w obliczu narastających długów), żona przedsiębiorcy przeprowadziła niezwykle trudną operację ratowania firmy w sytuacji, gdy:

- kupiona hala posiadała wpis do hipoteki z poważnym zobowiązaniem finansowym, który był wynikiem błędu notariusza,
- dochodziło do pobierania z firmy środków należących do przedsiębiorstwa przez męża z powodu założenia drugiej rodziny,
- doszło do załamania rynku z powodu narastającego importu z Chin skutkującego brakiem środków na regulowanie zobowiązań.

Spośród dziewięciu analiz przypadku dotyczących menedżerów mężczyzn, tylko w jednym z nich można mówić o antycypacji kryzysu. W analizie WP5 prezes mężczyzna przygotował wniosek do sądu o upadłość, choć nie było do tego realnych przesłanek. Warto jednak zauważyć, że prezes tej firmy skorzystał ze swych wcześniejszych doświadczeń – przeżył kryzys w poprzednim przedsiębiorstwie, wywołany oszustwem dyrektora jednego z oddziałów, które doprowadziło do całkowitej utraty płynności i w efekcie do upadłości. Wszystkie pozostałe przypadki menedżerów mężczyzn pokazują brak podejmowania działań mimo pojawiania się pierwszych symptomów, a potem realnych wskaźników grożących kryzysem. Tabela 2.4 pokazuje różnice w reakcji na zbliżający się kryzys pomiędzy menedżerami różnych płci.

Tabela 2.4. Podejście menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn do kryzysu

Kod	Płeć	Opis symptomów i/lub stanu firmy	Uwagi
OU1	M	Ujemny kapitał od kilku miesięcy, należności trudno ściągalne, przekraczające kilkukrotnie kapitał przedsiębiorstwa	Brak podejmowania działań antykryzysowych
OU2	M	Straty w dwóch kolejnych latach, załamanie się rynku inwestycyjnego, stanowiącego 90% przychodów	Podjęcie działań antykryzysowych po upływie 1,5 roku od powstania strat
OU3	M	Spadek realnej (po uwzględnieniu inflacji) sprzedaży przez 10 lat, straty od 3 lat (1999–2001)	Brak podejmowania działań; przyjęcie propozycji od klienta dotyczącej wykupienia spółki
OU4	M	Wieloletnie pogarszanie się wyników (2012–2016), nierzetelne prowadzenie ksiąg w celu wykazania zysków i uzyskania dalszych kredytów	Brak podejmowania działań antykryzysowych
OU5	M	Wieloletnie trwanie w ciągłym, nieterminowym regulowaniu zobowiązań i niskich wynikach ekonomicznych, przez ponad 10 lat zyski z wynajmu nadmiernie dużych powierzchni hal pokrywały straty z działalności produkcyjnej	Podjęto działania antykryzysowe, gdy potencjalna sprawa sądowa mogąca skutkować brakiem wpłaty ok. 2 mln PLN, stała się realna
WP1	K	Przewidywane kłopoty z uregulowaniem zobowiązań z listy płac w najbliższym miesiącu	Podjęto działania, zanim nastąpił kryzys
WP2	K	Przewidywane odejścia pracowników, gdyby pogłoski o planowanym powstaniu firmy konkurencyjnej faktycznie się ziściły	Podjęto działania, zanim uzyskano pewne dane
WP3	M	Potencjalna możliwość niez uzyskania wpłaty za dostawy od dwóch systematycznie płacących po terminie kontrahentów, stanowiących ok. 25% wartości rocznej sprzedaży	Podjęto zdecydowane działania w 8 miesięcy po powstaniu zagrożenia
WP4	M	Narastająca strata od 6 lat, otwarcie drugiej spółki z nowym wspólnikiem, oszustwo wspólnika	Otwarcie drugiej spółki w sytuacji strat było niezasadne, zwlekano z decyzjami przez 6 lat, a gdy wspólnik okazał się oszustem, ponownie zwlekano z decyzjami
WP5	M	Ryzyko upadłości w przypadku gwałtownej zmiany strategii, wymuszanej przez jednego dostawcę	Podjęto przygotowania do upadłości z wyprzedzeniem
WP6	M	Przyjęto zamówienie przewyższające 50% rocznych obrotów od klienta, który był nierzetelny w dotychczasowych terminach zapłaty, bez żadnych zabezpieczeń	Podjęto działania naprawcze, gdy klient okazał się bankrutem
WP7	K	Przedsiębiorstwo popadło w trudności płynnościowe w wyniku otwarcia granic na produkty z Chin (spadek sprzedaży) oraz w wyniku błędu notariusza, który skutkowało obciążeniem hipoteki kupowanego budynku	Działania zostały podjęte niezwłocznie, mimo trudnej sytuacji rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczącej i wywiadów pogłębionych

Kobiety nie pozwalają na powstanie i pogłębianie się kryzysu, podejmują działania, gdy przewidują, że może się on pojawić. Mężczyźni nie podejmują działań, mimo narastających symptomów, a później faktycznych kłopotów. Dopiero w sytuacji, w której nie można zaprzeczyć, że kryzys istnieje, podejmują działania, ale też nie w każdym przypadku. We wszystkich sytuacjach opisanych w obserwacji uczestniczącej menedżerowie mężczyźni zaprzeczali rzeczywistości kryzysu. Zjawisko to nie występuje albo jest trudne do uchwycenia w przypadku wywiadu pogłębionego, co wskazuje też na mniejszą wartość poznawczą tej metodyki badawczej, gdyż ludzie, a szczególnie mężczyźni, nie są skłonni przyznawać się do błędów, nawet jeśli uzyskują zapewnienie, że wywiad jest całkowicie anonimowy. Znajduje to szerokie potwierdzenie w literaturze przedmiotu dotyczącej nadmiernej pewności siebie i pychy menedżerów płci męskiej.

Inną cechą istotnie odróżniającą menedżerów kobiety od menedżerów mężczyzn jest komunikacja i umiejętność przyznania się do znajdowania się w trudnej sytuacji. W przypadku WP1 żona prezesa (dyrektor finansowa), widząc możliwość zaistnienia kryzysu:

- rozpoczęła negocjacje z dostawcami paliwa (największe obroty) o prolongatę kredytu handlowego, otwarcie mówiąc o tym, że firma jest w wyjątkowo trudnej sytuacji,
- tą samą strategię zastosowała w kontaktach z bankiem, w efekcie uzyskując dodatkową linię kredytową, z której w końcu nie musiała skorzystać,
- z pracownikami wynegocjowała przesunięcie wypłat premii na lato (sezon lepszej płynności),
- dzięki wysokim umiejętnościom komunikacyjnym, a także bardzo dobrym, szczerym i otwartym relacjom z pracownikami uzgodniła nieformalny system informowania o „braku gotówki”, który uchronił firmę przed jej drenażem przez śmiertelnie chorego prezesa,
- ostatnią składową planu naprawy było wynegocjowanie z wszystkimi dostawcami dłuższych terminów płatności. Pani dyrektor jasno i wyraźnie artykułowała, że jest w wyjątkowo trudnej sytuacji, a mając z dostawcami wieloletnie przyjazne relacje, uzyskała niezbędne prolongaty.

W analizowanym przypadku WP2 prezes:

- bezzwłocznie poinformowała centralę o możliwości odejścia kadr. Z powodu braku oczekiwanej reakcji pojechała do centrali i osobiście rozmawiała z przełożonymi, proponując podjęcie działań; wynikiem wyjazdu było uzyskanie zgody na częściowe podwyżki dla pracowników,
- podjęła negocjacje z klientami o możliwych spóźnieniach w dostawach projektów, tym samym budując dodatkowe zaufanie; w zamian za przyznanie się do trudnej sytuacji z dużym wyprzedzeniem, kontrahenci nie naliczyli kar,
- podjęła także od samego początku rozmowy z wszystkimi pracownikami, informując jasno i stanowczo, że firma – mimo poważnego ataku byłego właściciela – nie zamierza ani zamykać biur, ani zmniejszać liczby i wielkości realizowanych projektów.

W analizie przypadku WP7 żona przedsiębiorcy (nowa właścicielka) wykorzystała swoje umiejętności komunikacyjne we wszystkich relacjach:

- wynegocjowała kredyt z bankiem, choć w takich sytuacjach, kiedy nieruchomość jest zabezpieczona przez Urząd Skarbowy na zaległości podatkowe, banki kredytów nie udzielają ze względu na brak możliwości zabezpieczenia,
- przeprowadziła zwolnienia 4 z 14 pracowników bez żadnych roszczeń z ich strony, choć zazwyczaj takie zwolnienia kończą się sprawą w sądzie pracy,
- utrzymywała tak dobre relacje z dostawcami, jawnie przyznając się do trudnej sytuacji, że mimo zaległości w zapłatach kilku faktur dostawała materiał do produkcji przez kilka lat,
- utrzymywała tak dobre relacje z Urzędem Gminy, że nigdy nie doszło do egzekucji, choć zaległości były kilkuletnie.

Analizując przypadki przedsiębiorstw, w których menedżerami byli mężczyźni, można zauważyć, że oni także starali się wykorzystać komunikację z pracownikami, bankami, kontrahentami dla osiągnięcia celu, jakim było uratowanie firm przed upadkiem. Jednakże działania te w relacjach menedżerów mężczyzn nie były traktowane priorytetowo. Natomiast w relacjach kobiet informacje o podjętych rozmowach przedstawiają nie tylko większy ich zakres, ale i funkcjonalność – komunikacja stanowiła bowiem główne narzędzie umożliwiające im przetrwanie niekorzystnej sytuacji. Otwartość w kontaktach, umiejętność przyznania się do trudnego położenia, dotrzymywanie wynegocjowanych ustaleń okazywały się bardzo skuteczną strategią naprawy przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki badań jakościowych są w pełni zgodne z wynikami znajdującymi się w analizie literatury. Kobiety w większym stopniu wykorzystują swoje wysokie umiejętności komunikacyjne, a przyznanie się do trudnej sytuacji nie stanowi dla nich problemu.

Kolejną cechą, która odróżnia menedżerów różnych płci, jest zdolność zwrócenia się o pomoc. We wszystkich analizowanych przypadkach, gdzie występują menedżerowie kobiety, czyli WP1, WP2 i WP7, w większości sytuacji otwarcie zwracały się one o pomoc. Miało to miejsce we wszystkich relacjach, w jakich pracuje menedżer:

- w stosunku do pracowników (we wszystkich analizach przypadku WP1, WP2 i WP7 menedżerki kobiety zwracały się do swoich pracowników o pomoc poprzez wyrażenie zgody na rozwiązania dla nich mniej korzystne niż dotychczasowe),
- we współpracy z dostawcami (np. dyrektor finansowa zwracała się o pomoc swojego dostawcę paliwa poprzez prolongatę kredytu handlowego, podobnie w WP7 żona przedsiębiorcy, prosząc o pomoc, uzyskiwała korzystne rozłożenie rat, a dostawcy wydawali jej towar mimo niezapłaconych kilku faktur),
- w kontaktach z klientami (np.: prezes w WP2 poprosiła klientów o przesunięcie terminów dostaw projektów i nienaliczanie kar),
- w relacjach z instytucjami (np. w WP7 żona przedsiębiorcy przez kilka lat zalegała z podatkami do Urzędu Gminy, ale prosiła ich o pomoc, dzięki czemu Urząd Gminy nigdy nie wszczął postępowania egzekucyjnego),

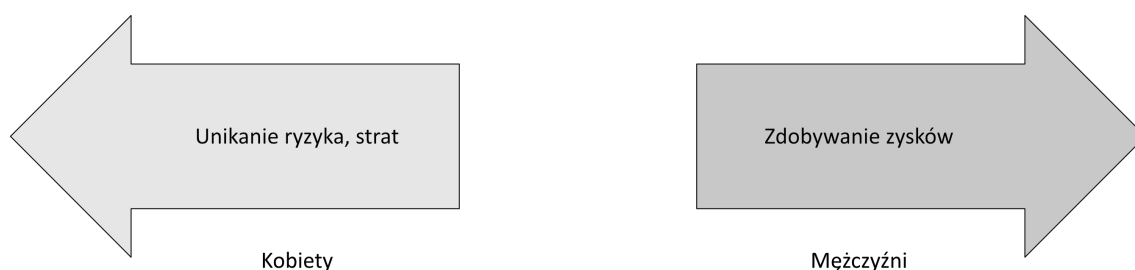
- w stosunkach z profesjonalnymi doradcami, czy współpracownikami (np. w WP1 dyrektor finansowa prosiła o pomoc doradcę finansowego przy negocjacjach z bankiem, a także pracownika-specjalistę firmy ubezpieczeniowej w znalezieniu rozwiązania na przyspieszenie rozliczenia się z instytucją ubezpieczeniową; w WP7 nowa właścicielka prosiła o pomoc swojego księgowego oraz prawnika w znalezieniu najlepszego rozwiązania dla skomplikowanej sytuacji majątkowo-podatkowej; ich pomoc przekroczyła normalne profesjonalne zaangażowanie – udzielili jej wsparcia nie tylko merytorycznego ale także emocjonalnego).

Zdolność zwrócenia się o pomoc znajduje także szerokie potwierdzenie w przeanalizowanej literaturze, co okazało się zgodne z uzyskanymi rezultatami z badań jakościowych, a szczególnie wywiadów pogłębionych. W literaturze z dziedziny zarządzania nie udało się znaleźć przypadków, w których analizowano by sytuacje dotyczące zwracania się o pomoc. Przykłady te dostarczają bardzo bogatego materiału potwierdzającego istotną przewagę kobiet w tej dziedzinie, w relacji do mężczyzn, którzy albo w ogóle nie zwracają się o pomoc (np. w przypadku konieczności udania się do lekarza psychiatry), albo zwracają się o nią znacznie rzadziej niż kobiety.

3. ZALECENIA METODYCZNE MAJĄCE NA CELU WSPARCIE KADRY KIEROWNICZEJ ODMIENNYCH PŁCI W ZAKRESIE PODEJMOWANIA DECYZJI W SYTUACJACH KRYZYSU

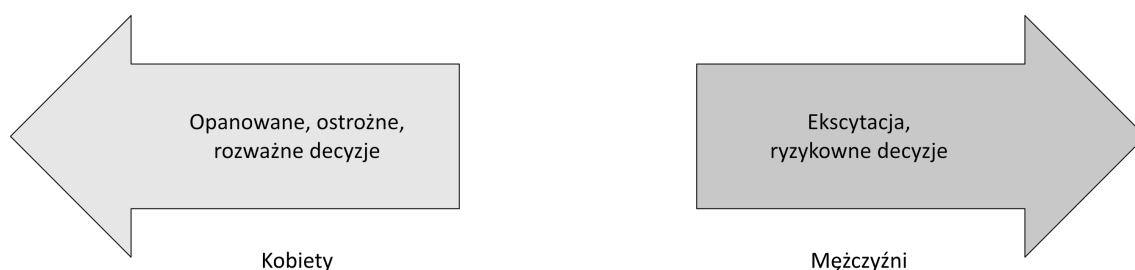
3.1. Cechy wskazujące na odmienną postawę menedżerów kobiet i mężczyzn

Celem użytecznym pracy jest opracowanie zaleceń metodycznych mających na celu wsparcie, dedykowane menedżerom kobietom i mężczyznom, z uwzględnieniem ich odmiennych potrzeb, wynikających z cech charakterystycznych ich sposobu działania, w tym podejmowania decyzji. Autor proponuje jako zalecenia metodyczne dla wsparcia menedżerów zastosować modele działań oraz szkolenia, które pomogą w podejmowaniu skutecznych decyzji w odpowiednim czasie i kolejności. Aby dobrać odpowiednie szkolenia i dopasować je do charakterystycznych zachowań, a w szczególności do sposobu podejmowania decyzji przez menedżerów kobiety i menedżerów mężczyzn, poniżej – w formie kierunków zachowań, a nie ich bezwzględnej wartości – zostały zgrupowane zachowania, które wystąpiły w przeglądzie literatury, jak też w obserwacji uczestniczącej i wywiadach pogłębionych. Rysunki od 3.1. do 3.12 pokazują w sposób syntetyczny charakterystyczne zachowania kobiet i mężczyzn ze szczególnym uwzględnieniem dziedziny zarządzania.



Rysunek 3.1. Stosunek do ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Maxfield i in., 2010; Stawiarska-Lietzau, 2007; Lai, Tam, 2012; He i in., 2008

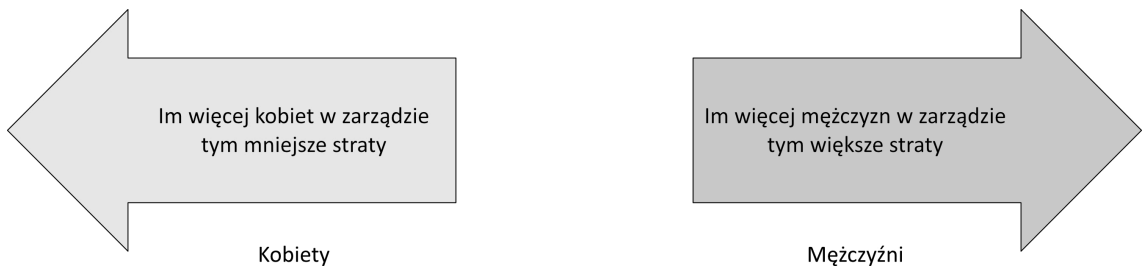


Rysunek 3.2. Zachowanie w sytuacji stresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: van den Bos i in., 200; Lighthall i in., 2012



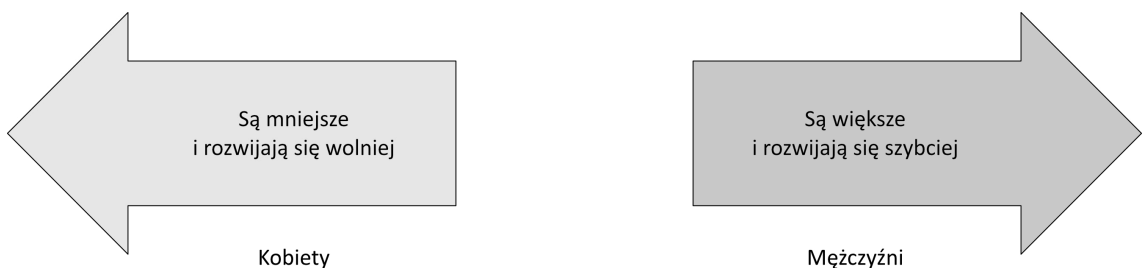
Rysunek 3.3. Poczucie pewności siebie
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Minniti, Naude, 2010; Mayerowitz, 2010; Lundberg i in., 1994; Barber, Odean, 2001; Furnham i in., 2009



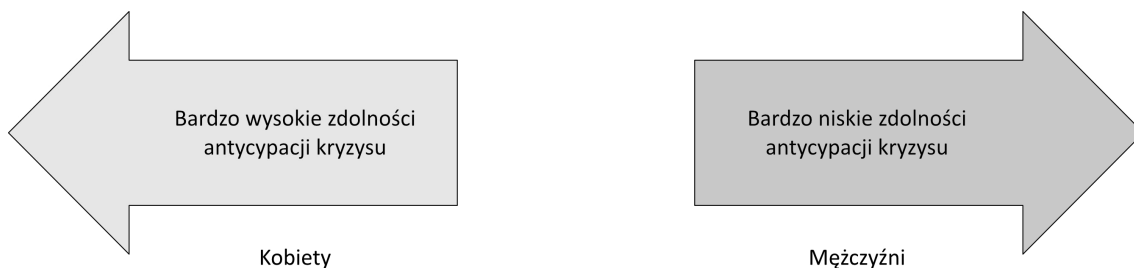
Rysunek 3.4. Pewność siebie prowadząca do strat finansowych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Hayward, Hambrick, 1997; Chen i in., 2019



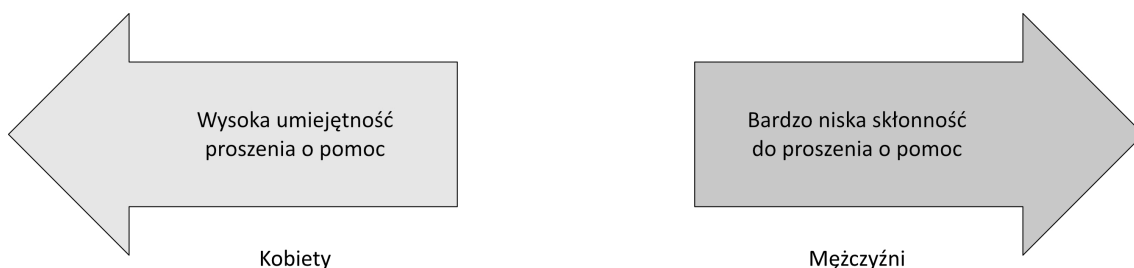
Rysunek 3.5. Pycha prowadząca do katastrof
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Roberto, 2002; Goodspeed, 2011; Elkind i in., 2011; Corkery, 2010; Ely, Meyerson, 2010



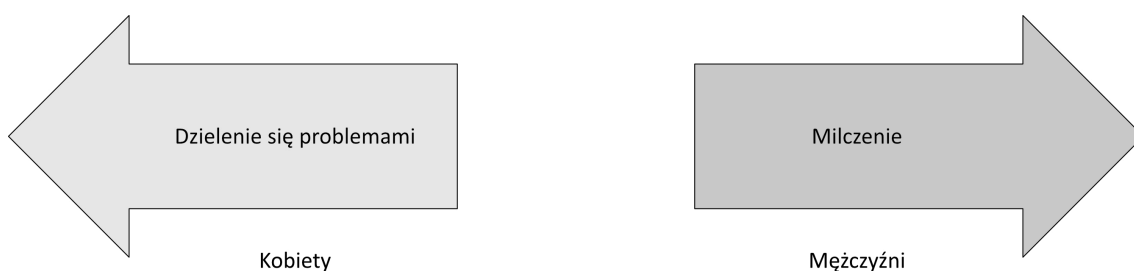
Rysunek 3.6. Cechy przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety i mężczyzn
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Minniti, Naude, 2010



Rysunek 3.7. Umiejętność antycypacji kryzysu
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Bibeault, 1982; Slatter, Lovett, 2001 oraz wyników badań OU1–OU5 oraz WP1–WP7



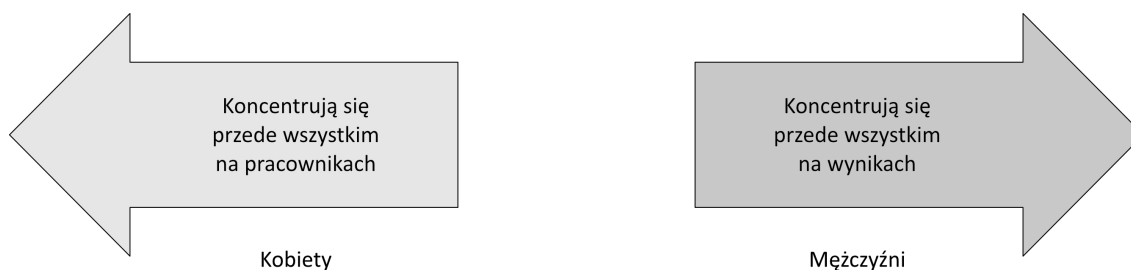
Rysunek 3.8. Zdolność zwracania się o pomoc
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Mayerowitz, 2010; Addis, Mahalik, 2003; Levi i in., 2015



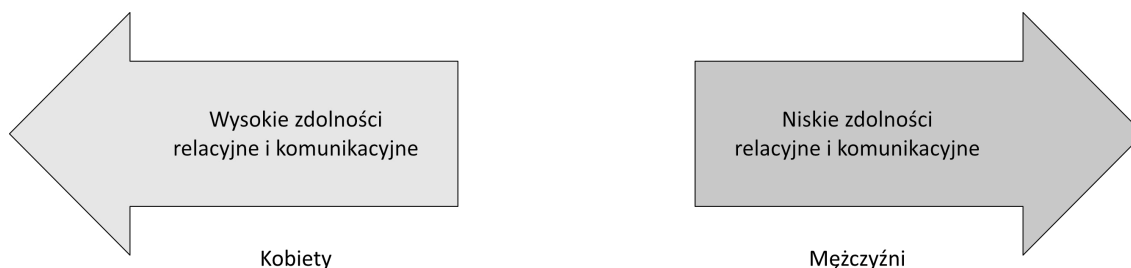
Rysunek 3.9. Reagowanie na pojawiające się problemy
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułu: Gray, 1992



Rysunek 3.10. Uwzględnianie interesów innych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów: Maxfield i in., 2010; Vongas, Al Hajj, 2015; Benko, Pelster, 2013



Rysunek 3.11. Koncentracja na pracownikach vs. wynikach
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułu: Vongas, Al Hajj, 2015



Rysunek 3.12. Zdolności komunikacyjne i relacyjne (empatia)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów:
 Vongas, Al Hajj, 2015; Maxfield i in., 2010;
 oraz na podstawie wniosków z badań jakościowych

W celu zaprojektowania zaleceń metodycznych dla wsparcia menedżerów, a w tym modeli działania, a także szkoleń dedykowanych menedżerom kobietom i mężczyznom pogrupowano cechy charakterystyczne z podziałem na płeć, ze wskazaniem na cechy o wpływie pozytywnym i wpływie negatywnym z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie. Cechy charakterystyczne zachowań i sposobów podejmowania decyzji przez kobiety, z punktu widzenia ich przydatności w zarządzaniu kryzysowym, przedstawia tabela 3.1.

Tabela 3.1. Cechy charakterystyczne zachowań i sposobów podejmowania decyzji przez kobiety

Cecha	Wpływ negatywny	Wpływ pozytywny	Uwagi
Unikanie ryzyka, strat	v	v	Zależnie od fazy kryzysu cecha może być negatywna lub pozytywna, w fazie przed kryzysem umiejętność przewidzenia go i uniknięcia niepotrzebnych strat jest cechą pozytywną, jednakże w trakcie trwania kryzysu nadmierne unikanie decyzji ryzykownych, ale mogących przynieść korzystne rezultaty, staje się cechą negatywną
Opanowane, ostrożne, rozważne decyzje		v	–
Niższe poczucie pewności siebie	v		Brak pewności siebie może prowadzić do mało zdecydowanych decyzji
Im więcej kobiet w zarządzie, tym mniejsze straty		v	Kobiety wpływają pozytywnie na męskie skrajnie ryzykowne decyzje; dotyczy okresów kryzysów gospodarczych (bessy)

Cecha	Wpływ negatywny	Wpływ pozytywny	Uwagi
Brak pychy, która prowadzi do katastrof		v	Brak w literaturze opisów zdarzeń, które by przypisywały kobietom taką cechę
Prowadzenie przedsiębiorstw mniejszych o niższym tempie rozwoju niż mężczyźni	v		–
Bardzo wysokie zdolności antycypacji kryzysu		v	Kobiety nie tylko potrafią przewidzieć zbliżający się kryzys, ale również podjąć działania uprzedzające
Wysoka umiejętność zwracania się o pomoc (poszukiwania pomocy)		v	–
Dzielenie się problemami, rozmawianie o nich		v	–
Starają się zabezpieczyć interesy wszystkich członków zespołu	v	v	Cecha ta może mieć negatywny wpływ na naprawę, jeśli będzie istotnie spowalniała podejmowanie kluczowych decyzji
Koncentrują się przede wszystkim na pracownikach (a nie na wynikach)	v	v	Cecha ta może mieć negatywny wpływ na szybkość wychodzenia z kryzysu
Wysokie zdolności relacyjne i komunikacyjne (empatia)		v	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych artykułów oraz badań własnych

Cechy charakterystyczne zachowań i sposobów podejmowania decyzji przez mężczyzn, z punktu widzenia ich przydatności w zarządzaniu kryzysowym, przedstawia tabela 3.2.

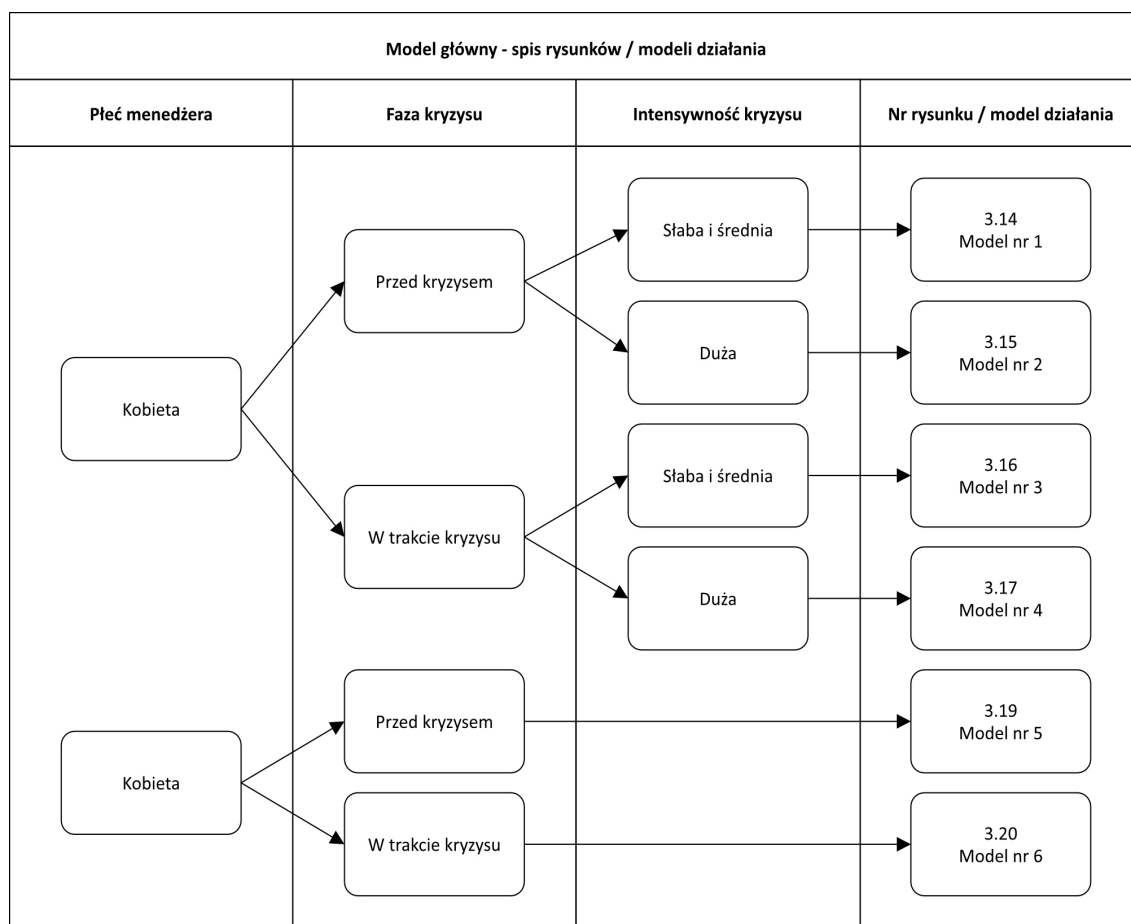
Tabela 3.2. Cechy charakterystyczne zachowań i sposobów podejmowania decyzji przez mężczyzn

Cecha	Wpływ negatywny	Wpływ pozytywny	Uwagi
Brak oporów przed ryzykiem, zdobywanie zysków	v	v	Zależnie od fazy kryzysu cecha ta może być negatywna lub pozytywna
Ekscytacja, ryzykowne decyzje (w sytuacji stresu)	v		–
Wyższe poczucie pewności siebie		v	–
Im więcej mężczyzn w zarządzie, tym większe straty	v		Dotyczy okresów kryzysów gospodarczych (bessy)
Pycha prowadząca do katastrof	v		–
Prowadzenie przedsiębiorstw większych, o wyższym tempie rozwoju niż kobiety		v	–
Bardzo niskie zdolności antycypacji kryzysu	v		Mężczyźni zazwyczaj w ogóle nie zauważają zbliżającego się kryzysu, a nawet mu zaprzeczają
Bardzo niska skłonność do proszenia o pomoc	v		–

Cecha	Wpływ negatywny	Wpływ pozytywny	Uwagi
Milczenie (zamiast dzielenie się problemami, rozmawianie o nich)	v		–
Koncentrowanie się na kluczowych członkach zespołu	v	v	Cecha ta może mieć negatywny wpływ na nastrój w zespole, ale przyspiesza podejmowanie kluczowych decyzji
Koncentrowanie się przede wszystkim na wynikach (a nie na pracownikach)	v	v	Cecha ta może mieć negatywny wpływ na relacje w zespole
Niskie zdolności relacyjne i komunikacyjne (empatia)	v		–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych artykułów oraz badań własnych

W następujących podrozdziałach zostaną zaprezentowane zalecenia metodyczne mające na celu wsparcie menedżerów kobiet (3.2) i mężczyzn. Będą one przedstawione w formie modeli działania – zawierających także szkolenia – zależnie od kryterium fazy kryzysu i jego intensywności. Rysunek 3.13 przedstawia zależności pomiędzy poszczególnymi modelami działania, odpowiadającymi im numerami rysunków z uwzględnieniem kryteriów.



Rysunek 3.13 Model główny zaleceń metodycznych w postaci modeli działania wg kryteriów płci, fazy kryzysu oraz jego intensywności
Źródło: opracowanie własne

3.2. Zalecenia metodyczne dla wsparcia menedżerów kobiet

Na podstawie przeglądu literatury oraz obserwacji uczestniczącej i wywiadów pogłębionych należy stwierdzić, że kobiety wykazują następujące cechy, które mogą mieć negatywny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysu:

- unikanie ryzyka, koncentracja na ochronie posiadanego zasobu,
- niskie poczucie pewności siebie (niższe niż u mężczyzn),
- jeśli prowadzą własne przedsiębiorstwo, jest ono mniejsze i rozwija się wolniej niż podobne przedsiębiorstwo prowadzone przez mężczyznę,
- starają się o zabezpieczenie interesów wszystkich pracowników, co może wydłużać proces decyzyjny.

Jedną z podstawowych różnic pomiędzy menedżerami kobietami a menedżerami mężczyznami – prawie niespotykaną u mężczyzn – jest umiejętność przewidzenia kryzysu i podjęcia działań, zanim on nastąpi (antycypacja kryzysu). Dlatego należy zaproponować dwa różne podejścia (kryterium 1 – faza kryzysu) do proponowanych szkoleń/zaleceń dla menedżerów kobiet, zależnie od fazy kryzysu:

- w sytuacji, w której kryzysu nie ma, ale można się go spodziewać,
- w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w kryzysie.

Pierwsza sytuacja niejako predestynuje menedżera kobietę do prowadzenia działań przygotowawczych do ewentualnego kryzysu, bo posiada ona większość niezbędnych cech, rzutujących na sposoby podejmowania niezbędnych decyzji:

- przewiduje i podejmuje działania wyprzedzające (antycypuje),
- nie przejawia nadmiernej pewności siebie ani pychy, która zaślepia,
- w sytuacji stresu podejmuje ostrożne, rozważne decyzje,
- potrafi poprosić o pomoc,
- otwarcie mówi o problemach,
- posiada umiejętności komunikacyjne i relacyjne (empatia).

Z różnic pomiędzy menedżerami kobietami a menedżerami mężczyznami, które zostały wskazane we wnioskach z przeglądu literatury, wynika, że kobiety lepiej się sprawdzają w sytuacji kryzysu o słabej lub średniej intensywności, natomiast mężczyźni w sytuacji kryzysu o silnej intensywności (Maxfield i in., 2010; Vongas, Al Hajj, 2015). Dlatego istnieje drugie kryterium (kryterium 2), według którego autor dokonał podziału proponowanych szkoleń/zaleceń menedżerskim.

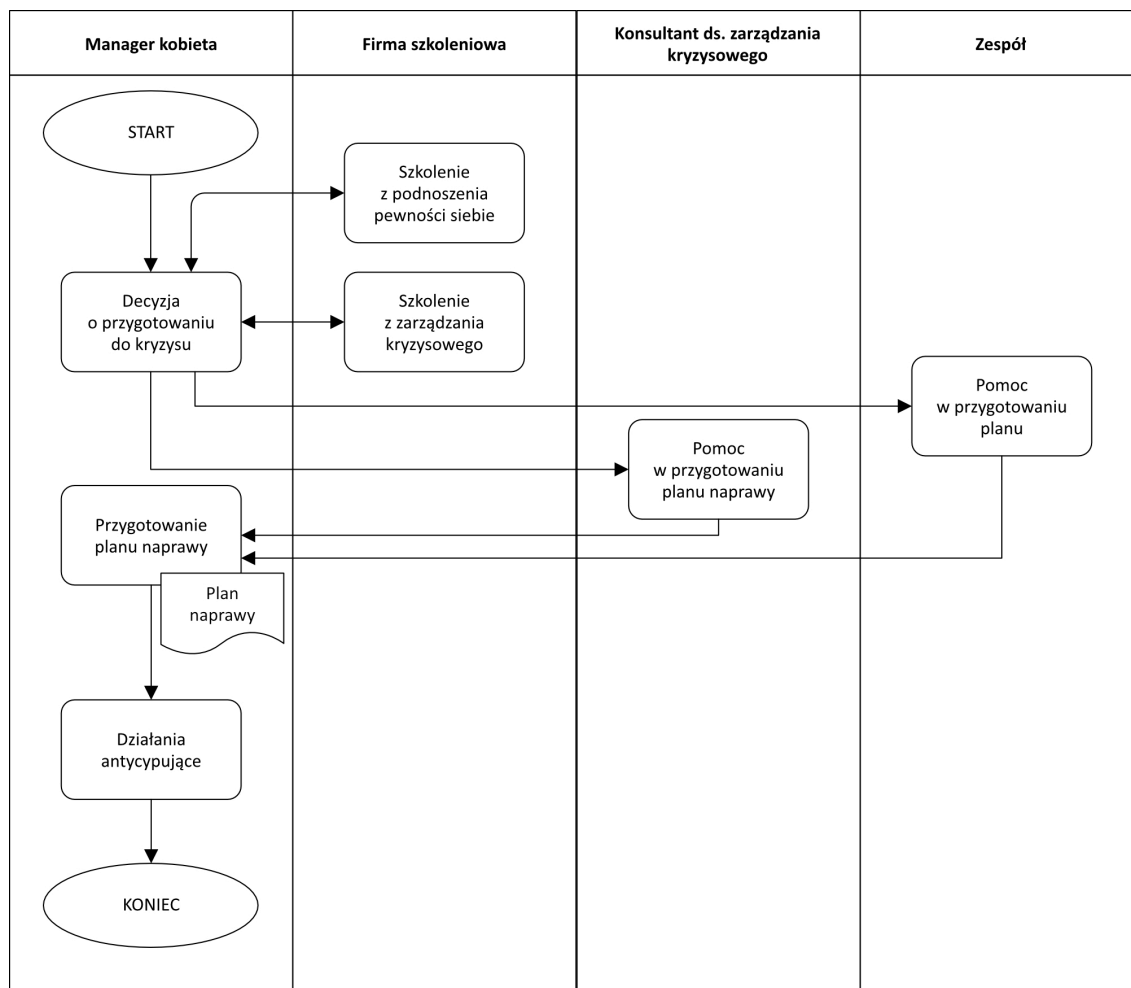
Proponowane szkolenia/zalecenia w poszczególnych sytuacjach według zaproponowanych kryteriów:

- Model działania nr 1: faza przed kryzysem (kryzys o słabej lub średniej intensywności):
 - szkolenie z podnoszenia (budowania) pewności siebie,
 - szkolenie z zarządzania kryzysowego przedsiębiorstwem,
 - zasięgnięcie rady konsultanta ds. zarządzania kryzysowego w celu przygotowania planu naprawy na wypadek, gdyby doszło do kryzysu,
 - zaproszenie członków zespołu do udziału w stworzeniu planu,



- o podjęcie działań antycypujących kryzys.

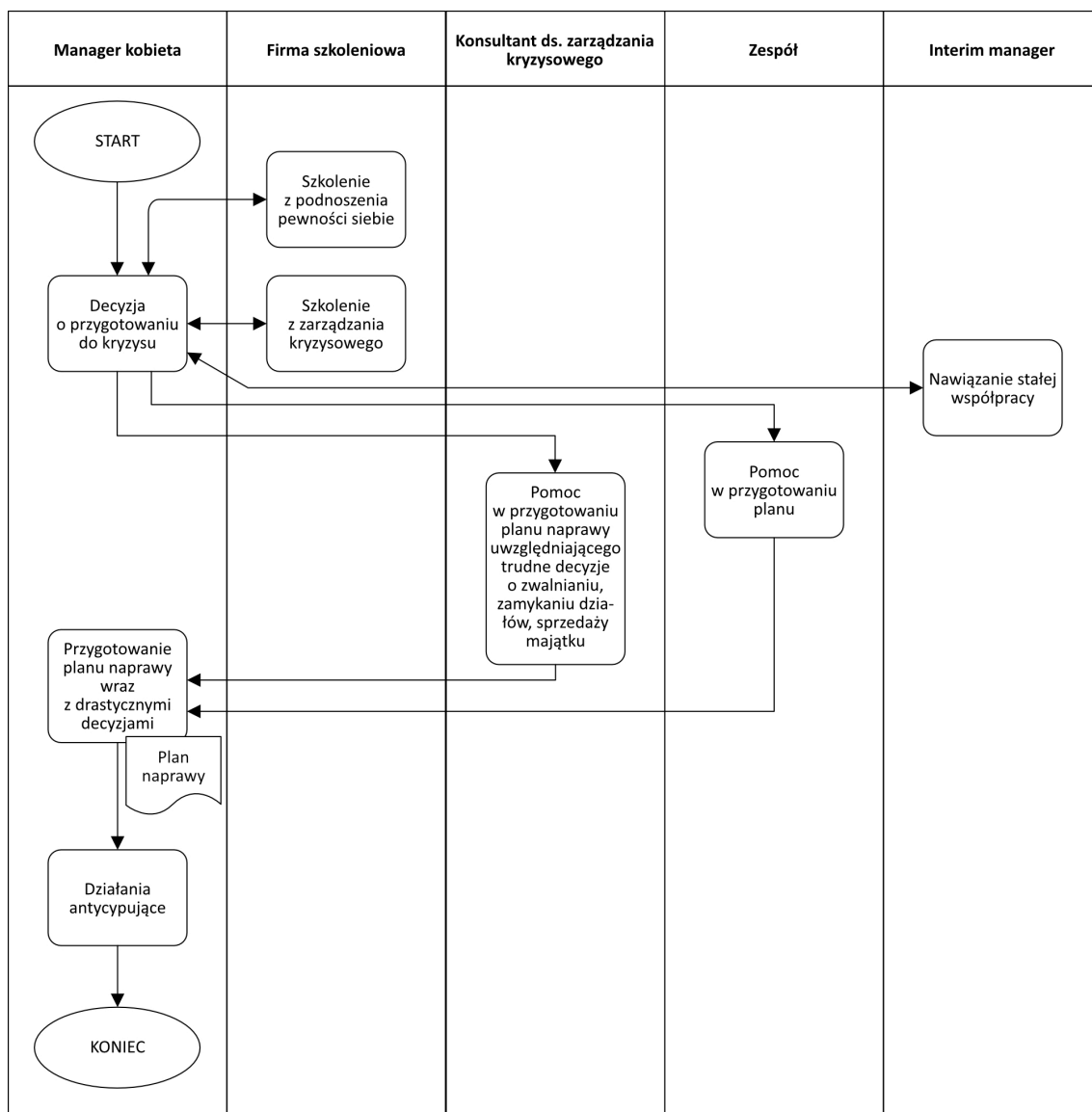
Rysunek 3.14 przedstawia model działań dla sytuacji przed kryzysem o słabej lub średniej intensywności (menedżer kobieta).



Rysunek 3.14. Model działań dla sytuacji przed kryzysem o słabej lub średniej intensywności
Źródło: opracowanie własne

- Model działania nr 2: faza przed kryzysem (kryzys o dużej intensywności):
 - o szkolenie z podnoszenia (budowania) pewności siebie,
 - o szkolenie z zarządzania kryzysowego przedsiębiorstwem,
 - o stworzenie wraz konsultantem ds. zarządzania kryzysowego planu na wypadek gdyby doszło do kryzysu, ze szczególnym uwzględnieniem drastycznych, trudnych dla kobiet decyzji burzących status quo – zwolnienia, sprzedaż majątku, zamykanie działów itp.,
 - o nawiązanie stałej współpracy z menedżerem z doświadczeniem w zarządzaniu kryzysowym, który – w sytuacji bardzo trudnej – pomógłby przejściowo w zarządzaniu przedsiębiorstwem (*interim manager*),
 - o podjęcie działań antycypujących kryzys.

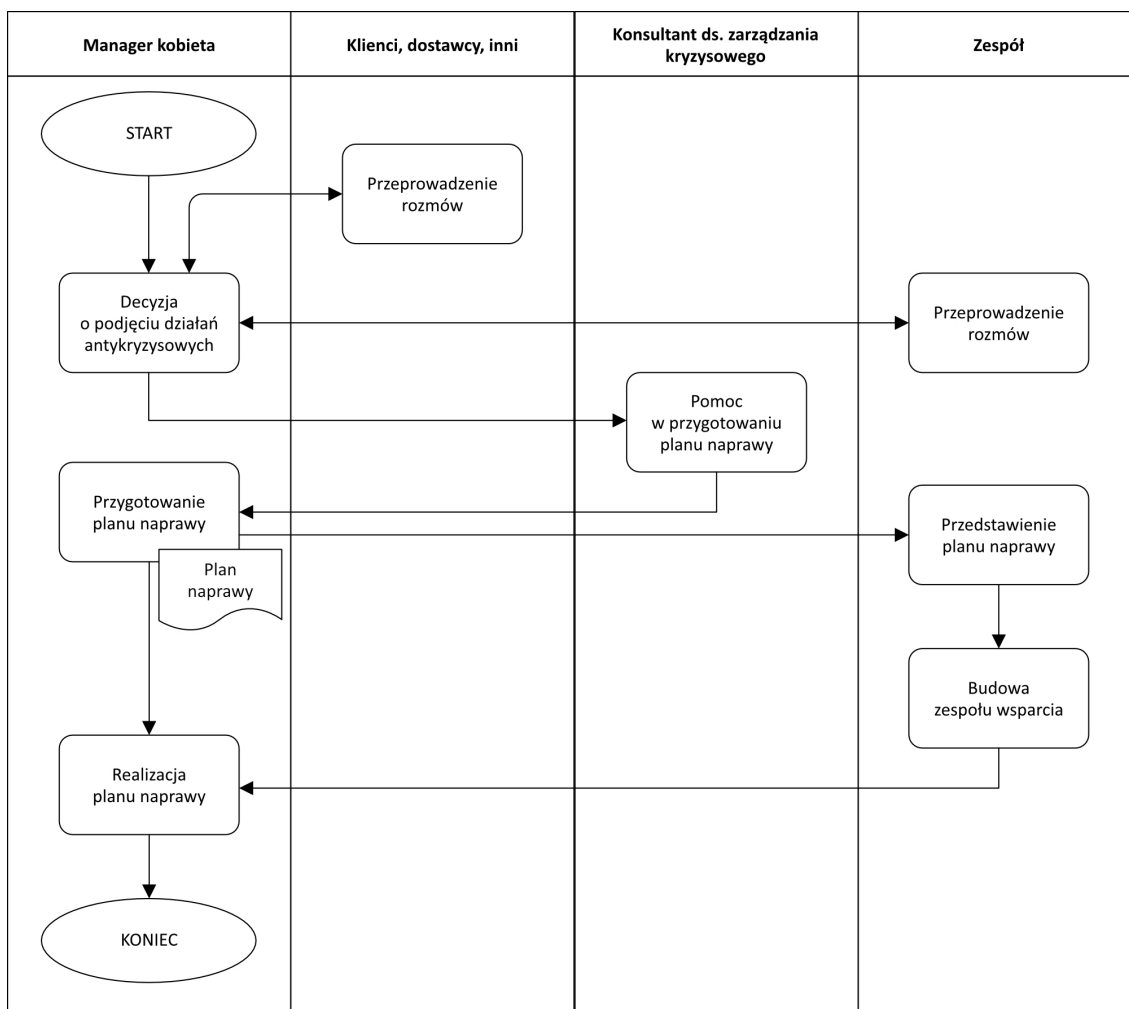
Rysunek 3.15 przedstawia model działań dla sytuacji przed kryzysem o dużej intensywności (menedżer kobieta):



Rysunek 3.15. Model działań dla sytuacji przed kryzysem o dużej intensywności
Źródło: opracowanie własne

- Model działania nr 3: faza w trakcie kryzysu (kryzys o słabej lub średniej intensywności):
 - przeprowadzenie rozmów z pracownikami w celu rozeznania sytuacji,
 - przeprowadzenie rozmów z klientami i dostawcami (ewentualnie innymi osobami z otoczenia) w celu rozeznania sytuacji,
 - przygotowanie planu naprawy z konsultantem ds. zarządzania kryzysowego,
 - przedstawienie planu naprawy pracownikom z uwzględnieniem poziomu szczegółowości dla różnych szczebli, uzyskanie wsparcia,
 - budowa zespołu z kluczowych osób w przedsiębiorstwie, który pomoże podnieść pewność przy podejmowaniu i realizacji trudnych decyzji,
 - realizacja planu naprawy.

Rysunek 3.16 przedstawia model działań dla fazy w trakcie kryzysu o słabej lub średniej intensywności (menedżer kobieta).

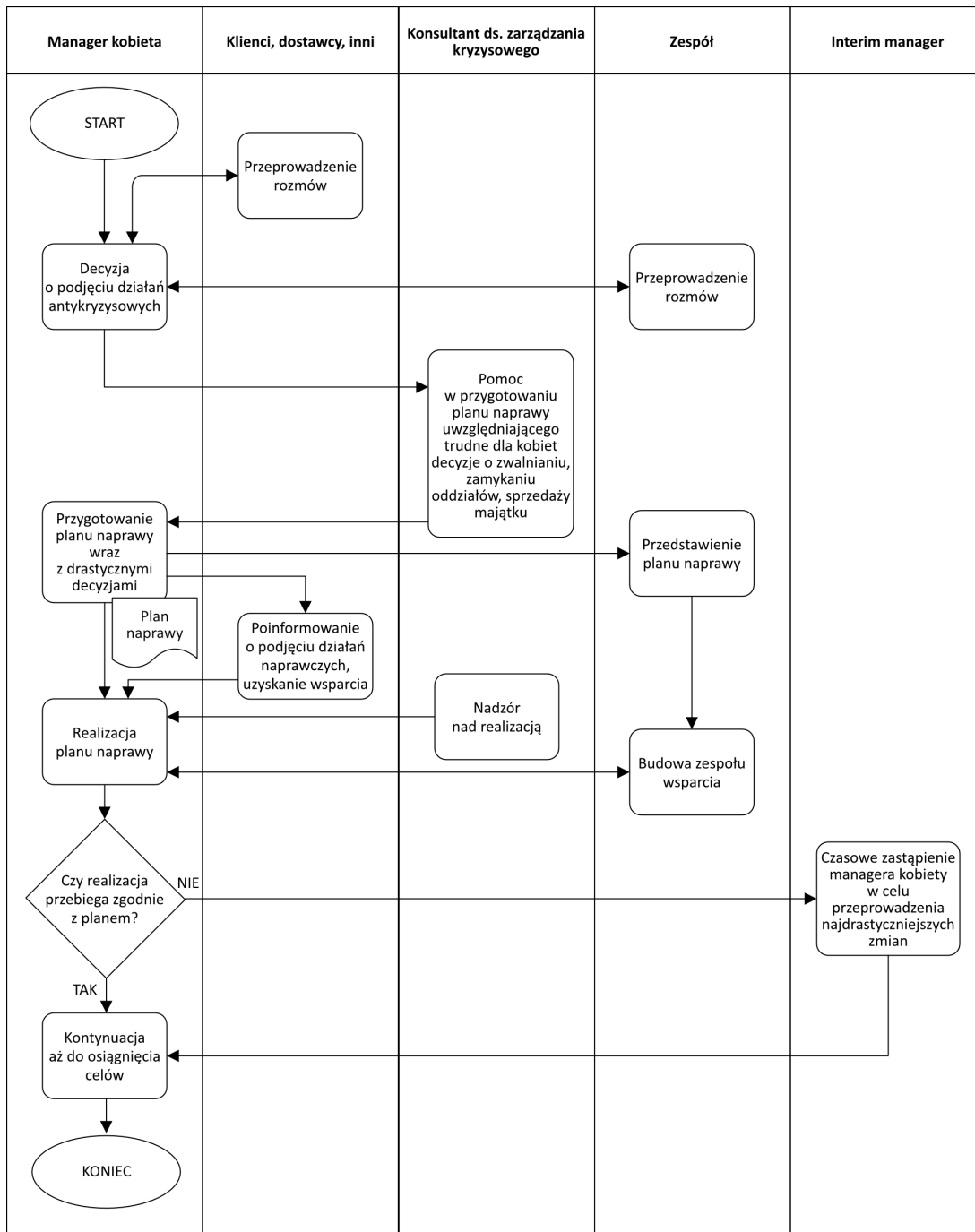


Rysunek 3.16. Model działań dla fazy w trakcie kryzysu o słabej lub średniej intensywności
Źródło: opracowanie własne

- Model działania nr 4: faza w trakcie kryzysu (kryzys o dużej intensywności):
 - przeprowadzenie rozmów z pracownikami w celu rozeznania sytuacji,
 - przeprowadzenie rozmów z klientami i dostawcami (ewentualnie innymi osobami z otoczenia) w celu rozeznania sytuacji,
 - przygotowanie planu naprawy z konsultantem ds. zarządzania kryzysowego, ze szczególnym uwzględnieniem drastycznych, trudnych dla kobiet decyzji burzących status quo – zwolnienia, sprzedaż majątku, zamykanie działów itp.,
 - przedstawienie planu naprawy pracownikom z uwzględnieniem poziomu szczegółowości dla różnych szczebli, uzyskanie wsparcia,
 - budowa zespołu z kluczowych osób w przedsiębiorstwie, który pomoże podnieść pewność przy podejmowaniu i realizacji trudnych decyzji,
 - poinformowanie klientów, dostawców i innych instytucji z otoczenia o podjęciu działań naprawczych i uzyskanie wsparcia,
 - realizacja planu naprawy,
 - zatrudnienie konsultanta ds. kryzysowych w nadzorowaniu realizacji,
 - w przypadku problemów w realizacji zatrudnienie menedżera z doświadczeniem

w zarządzaniu kryzysowym (*interim manager*), w celu przeprowadzenia najdrastyczniejszych zmian.

Rysunek 3.17 przedstawia model działań dla fazy w trakcie kryzysu o dużej intensywności (menedżer kobieta):



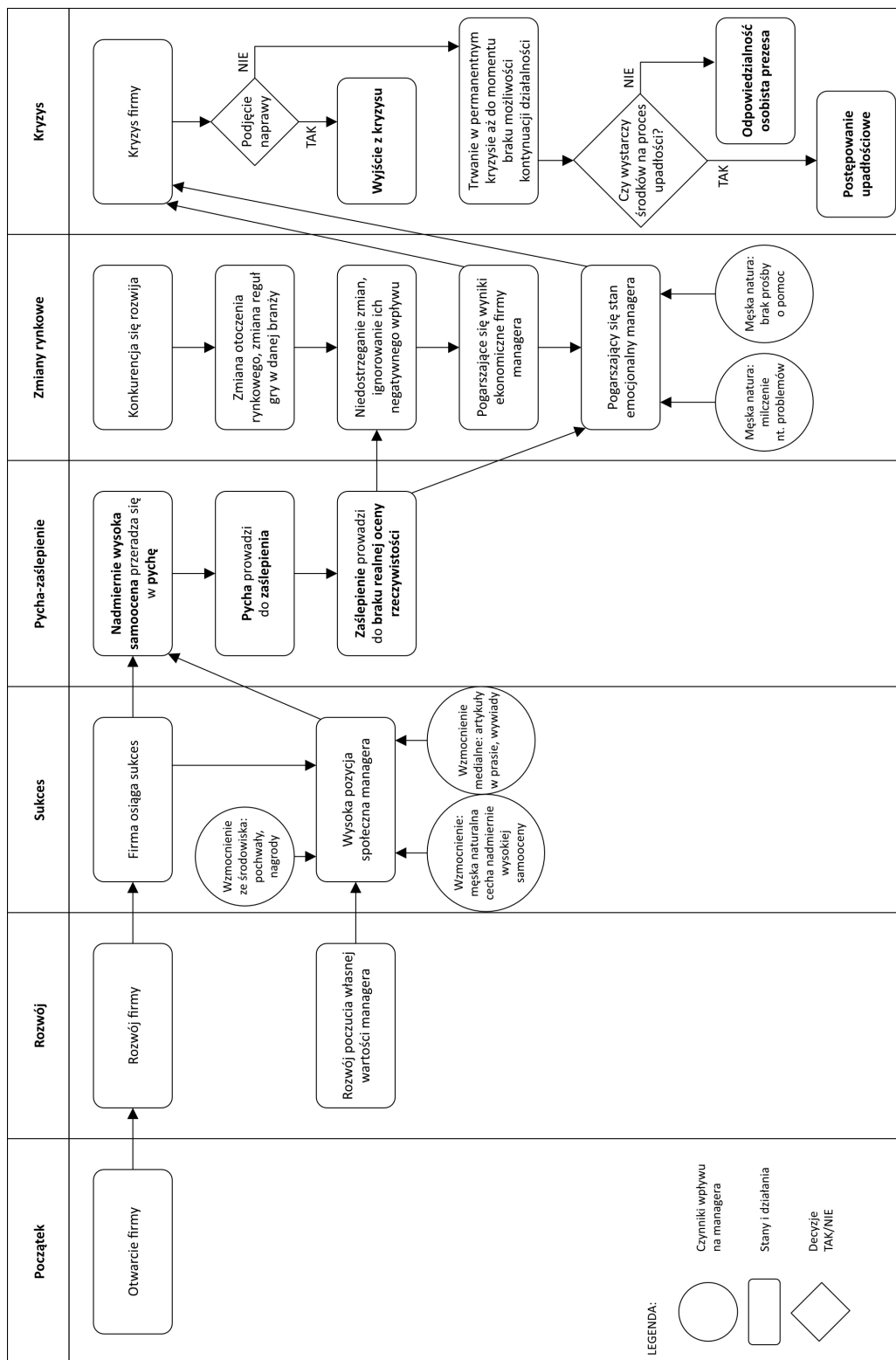
Rysunek 3.17. Model działań dla fazy w trakcie kryzysu o dużej intensywności
Źródło: opracowanie własne

3.3. Zalecenia metodyczne dla wsparcia menedżerów mężczyzn

Na podstawie przeglądu literatury oraz obserwacji uczestniczącej i wywiadów pogłębionych należy stwierdzić, że mężczyźni wykazują następujące cechy, które mogą mieć negatywny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysu:

- zbytńia ekscytacja możliwościami osiągnięcia zysków, co może prowadzić do nadmiernie ryzykownych decyzji,
- pewność siebie (nadmierna), która może prowadzić do strat finansowych,
- pycha prowadząca do katastrof,
- bardzo niskie zdolności antycypacji kryzysu,
- bardzo niska skłonność do proszenia o pomoc (szukania pomocy),
- brak zdolności do dzielenia się (rozmowy) o pojawiających się problemach,
- koncentracja (tylko) na kluczowych członkach zespołu,
- niskie umiejętności komunikacyjne i relacyjne (empatia).

Model postępowania charakterystyczny dla menedżerów mężczyzn, którzy często wchodzą w kryzys bez rozpoznania fazy przedkryzysowej, przedstawia rysunek 3.18.



Rysunek 3.18. Model postępowania charakterystyczny dla menadżerów meškich od otwarcia firmy, poprzez sukces, nadmierną pewność siebie, pychę, zasiepienie aż do upadku

Źródło: opracowanie własne

Pierwszym zagadnieniem, jakie należy wziąć pod uwagę, jest fakt, że menedżerowie mężczyźni potrafią przez wiele lat trwać w kryzysie i jemu zaprzeczać. Czas trwania kryzysu zależy jedynie od wielkości bilansu, który służy jak poduszka powietrzna amortyzująca skutki kryzysu (Bibeault, 1982, s. 75; Zelek, 2003, s. 45). Menedżerowie mężczyźni w analizowanych przypadkach znajdują się na najwyższych stanowiskach w spółkach (są w zarządzie lub są dyrektorami generalnymi), a jeśli jest to działalność gospodarcza, są właścicielami firm. Osoby na takich stanowiskach przejawiają niechęć do brania udziału w szkoleniach³⁶, zatem trudno znaleźć warsztaty na rynku treningów menedżerskich dedykowane dla prezesów zarządów. Szczególnie trudno wyobrazić sobie, aby prezesi zarządów przyjechali na szkolenie pt. „Zarządzanie kryzysowe” czy „Umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w kryzysie”, skoro prezesi często zaprzeczają istnieniu kryzysu we własnym przedsiębiorstwie. Mając na uwadze ograniczenia i typowe zachowania menedżerów mężczyzn, autor proponuje opracowanie szkieletu szkolenia (na opracowanie szczegółowego warsztatu nie ma miejsca w niniejszej pracy), dedykowanego menedżerom mężczyznom, którego tytuł będzie atrakcyjny, nie będzie poddawał w wątpliwość umiejętności menedżerskich prezesa (uderzanie w ego), nie będzie wprost zdradzał głównego przedmiotu, a jego treść i zakres umożliwi przygotowanie się do kryzysu.

Propozycja szkolenia (modelu) dedykowanego menedżerom mężczyznom: „Jak przygotować się do najbliższego kryzysu światowego”

Wybrane krytyczne tematy do przedstawienia:

- Jakie zmiany na rynku mogą nastąpić w następnym kryzysie:
 - spadki sprzedaży: w 2009 roku branża sprzedaży samochodów osobowych odnotowała ok. 50% spadek (Rynek motoryzacyjny w obliczu największego od lat załamania [on-line], 2009),
 - skok cen surowców: w 2008 roku cena baryłki ropy naftowej przekroczyła 100 USD,
 - wzrost liczby upadłości w Polsce: 2007 – 480, 2008 – 430, 2009 – 673, 2010 – 691,
 - zmiany kursów walut: 2 kwietnia 2008 roku kurs EUR/PLN spadł poniżej 3,5 PLN, a w 2009 wzrósł powyżej 4,3 PLN.
- Jak się przygotować na prawdopodobny kryzys:
 - przygotowanie planu na wypadek spadku obrotów o 10–20%,
 - wyliczenie przewidywanego rachunku-zysków i strat,
 - wyliczenie przewidywanego *cash flow* przy uwzględnieniu problemów płatniczych,

³⁶ Dyrektor merytoryczny GFKM podczas rozmowy z autorem stwierdził: „Jedynie osoby, które nie przyjeżdżają na szkolenia, to prezesi (mężczyźni), bo oni «wszystko wiedzą», na szkolenia wysyłają pracowników”. Podobne opinie autor usłyszał od prawie wszystkich osób prowadzących szkolenia i/lub firmy szkoleniowe. Osobiste doświadczenie autora jest takie samo: w ponad 15-letniej karierze wykładowcy dla studentów MBA tylko raz pojawił się na zajęciach prezes zarządu (mężczyzna).

- opracowanie listy leasingów do wydłużenia umów i/lub wypowiedzenia,
 - opracowanie listy zakupów, które zostaną zmniejszone, w tym wypowiedzenie umów,
 - opracowanie listy osób do zwolnienia i/lub listy płac po obniżkach;
 - przygotowanie planu na wypadek spadku obrotów o 21–50%,
 - jw. oraz dodatkowo
 - lista środków trwałych do sprzedaży – przewidywane kwoty do uzyskania,
 - strategia rozmów z bankiem w celu zmiany warunków kredytowych (zmniejszenie obciążenia bieżącego).
- Przyczyny kryzysów:
 - zewnętrzne – według różnych autorów od 10% do 40%:
 - zdarzenia naturalne: powodzie, huragany itd.,
 - wydarzenia społeczne i polityczne: strajki, zamieszki, wojny,
 - kryzysy globalne: 1920–1933, 2008–2009 itd.,
 - wewnętrzne – według różnych autorów od 60% do 90%:
 - słabe przywództwo,
 - nieodpowiednia kontrola finansowa,
 - słabe zarządzanie kapitałem obrotowym,
 - wysokie koszty,
 - niedostateczne działania marketingowe,
 - skala działalności przekraczająca możliwości finansowe,
 - wielkie przedsięwzięcia,
 - przejęcia,
 - polityka finansowa,
 - inercja i bałagan organizacyjny (Slatter, Lovett, 2001, 19).
- Sposoby reagowania na kryzys zależnie od płci menedżerów:
 - Kobiety:
 - potrafią przewidzieć kryzysy,
 - potrafią podjąć działania, zanim nadejdzie kryzys,
 - mają umiejętność pytania o radę w sytuacji, gdy przewidują, że firmie coś zagraża.
 - Mężczyźni:
 - nie mają takich zdolności jak kobiety do przewidywania i przeciwdziałania kryzysom, zanim one nadejdą,
 - nie dzielą się swoimi problemami,
 - zazwyczaj nie zasięgają rady innych osób,
 - sprawiają wrażenie zaślepionych,
 - wysoka samoocena u mężczyzn niekiedy osiąga taki poziom, że powoduje pychę, która zaślepia i prowadzi do nierealnej oceny

rzeczywistości, dlatego zazwyczaj nie zauważają oni nawet tego, że trwają już w kryzysie, zaprzeczają mu, czasami dochodzą do sytuacji wymagającej ogłoszenia upadłości bez świadomości tego faktu.

- Jak przewidzieć kryzys:
 - wdrożenie systematycznego narzędzia do benchmarkingu³⁷,
 - zbudowanie zespołu, który będzie pomagał menedżerom mężczyznom w ocenie stanu przedsiębiorstwa,
 - zaproszenie do tego zespołu kobiet,
 - w przypadku, gdy firma jest za mała do zbudowania zespołu, należy zaprosić kobietę (małżonkę, partnerkę, przyjaciółkę) do współpracy i rozmów o kondycji własnej firmy,
 - systematyczne wracanie do oceny stanu przedsiębiorstwa (pętla).
- Jakie są przesłanki do ogłoszenia upadłości:
 - niewypłacalność dłużnika (stan, w którym dłużnik utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych) – przesłanka płynnościowa: „dłużnik jest niewypłacalny, jeśli opóźnienie w wykonaniu zobowiązań pieniężnych przekracza 3 miesiące” (ustawa o prawie upadłościowym),
 - kapitał ujemny (stan, w którym zobowiązania pieniężne spółki przekraczają wartość jej majątku) – przesłanka nadmiernego zadłużenia: „jeżeli zgodnie z bilansem jego zobowiązania (z wyłączeniem rezerw na zobowiązania oraz zobowiązań wobec jednostek powiązanych) przekraczają wartość jego aktywów, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający 24 miesiące” (ustawa o prawie upadłościowym).
- Jakie są korzyści wdrożenia systemu przewidywania kryzysów i ich unikania:
 - mniejsze straty z działalności gospodarczej,
 - wysoka ocena w środowisku biznesowym, rodzinie, innych społecznościach,
 - możliwość aktywnego uczestnictwa w projektach filantropijnych i społecznie pożytecznych,
 - możliwość rozwoju biznesu, uzyskanie nadwyżek umożliwiających otwieranie kolejnych przedsiębiorstw,
 - możliwość służenia radą innym przedsiębiorcom własnym doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami,
 - minimalizacja ryzyka upadłości, która jest procesem długotrwałym.
- Jakie są korzyści z ogłoszenia upadłości zgodnie z ustawą (w terminie):
 - brak odpowiadania własnym majątkiem za zobowiązania przedsiębiorstwa,
 - upadłość nie powoduje ujmy na honorze, nie jest potwierdzeniem niskiej oceny

³⁷ Benchmarking to proces systematycznego porównywania własnej firmy z innymi (docelowo z najlepszymi spośród konkurentów) albo porównywania ze sobą różnych działów przedsiębiorstwa, w celu ustalenia, jaki jest jego stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana (Wawak, Michałowska, 2019).

osoby, występuje we wszystkich krajach rozwiniętych, a zatem jest takim samym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym jak wiele innych,

- możliwość pozostawienia skomplikowanych i żmudnych spraw upadłościowych syndykom i prawnikom, a zyskanie czasu na otwarcie nowych inicjatyw,
 - ogłoszenie w terminie upadłości nie zamyka drogi do dalszego prowadzenia przedsiębiorstw.
- Koniec szkolenia.

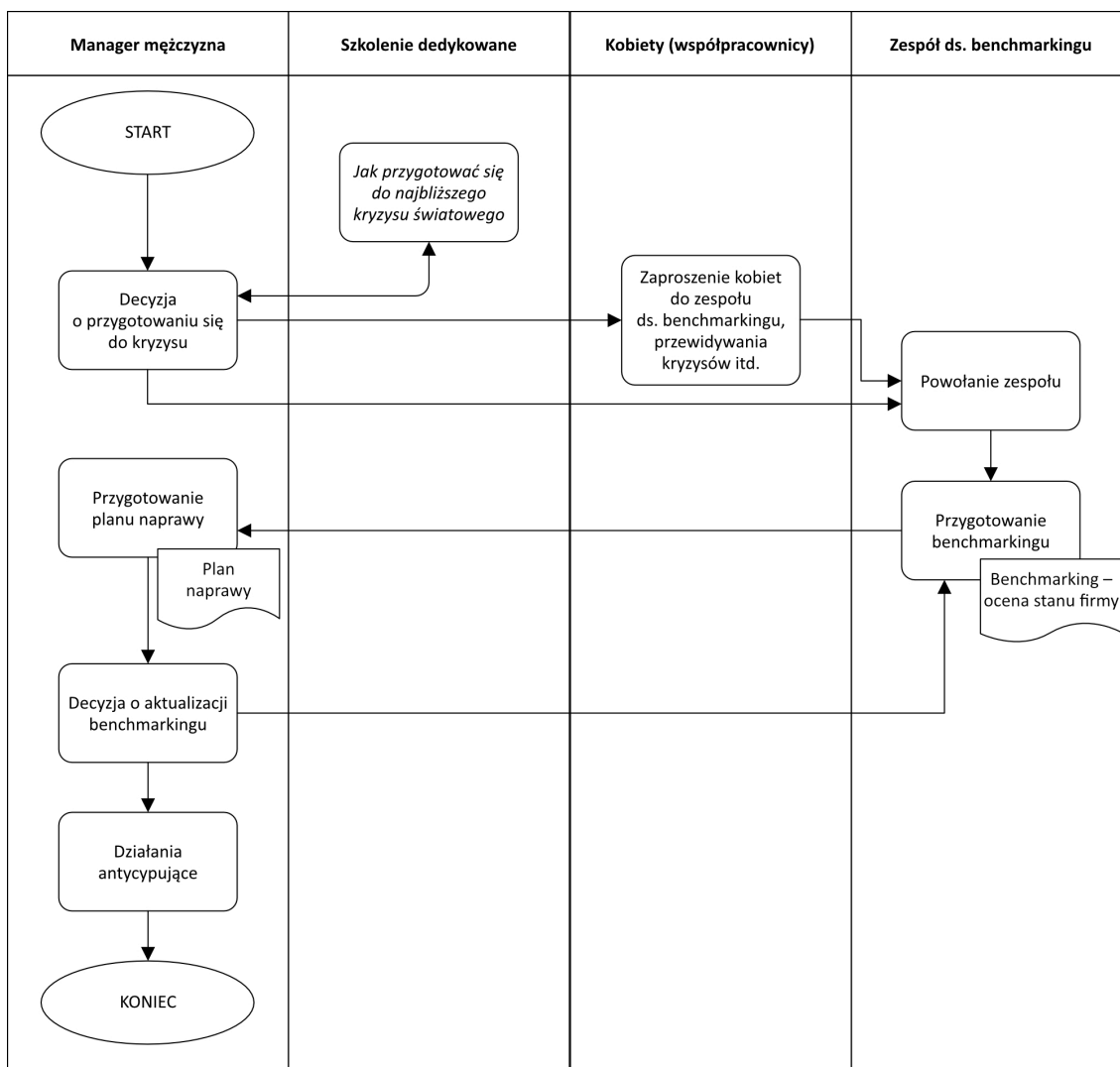
Menedżerowie mężczyźni znacznie rzadziej dostrzegają kryzys, zanim on nastąpi – w przeciwieństwie do menedżerów kobiet. Tym niemniej zastosowanie kryterium różniącego dla zaproponowania szkoleń i zaleceń menedżerskich dla menedżerów mężczyzn wydaje się zasadne. Natomiast kryterium intensywności kryzysu wydaje się niepotrzebne w przypadku menedżerów mężczyzn, gdyż przegląd literatury nie wykazuje prawidłowości, że mężczyźni nie potrafią sobie poradzić z kryzysem trudnym czy prostym. W tej sytuacji autor przedstawia dwa różne warianty zaleceń menedżerskich dla dwóch różnych faz:

- w sytuacji, w której kryzysu nie ma, ale można się go spodziewać,
- w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w kryzysie.

Proponowane szkolenia/zalecenia menedżerskie w poszczególnych sytuacjach według zaproponowanych kryteriów:

- Model działania nr 5: faza przed kryzysem, menedżer mężczyzna:
 - szkolenie dedykowane menedżerom mężczyznom „Jak przygotować się do najbliższego kryzysu światowego”,
 - powołanie zespołu ds. benchmarkingu (oceny stanu firmy na tle konkurencji), przewidywania kryzysów i przygotowywania planów,
 - zaproszenie kobiet do ww. zespołu i danie im pełnych praw,
 - systematyczna aktualizacja benchmarkingu (oceny stanu firmy na tle konkurencji),
 - podjęcie działań antycypujących kryzys.

Rysunek 3.19 przedstawia model działań dla fazy przed kryzysem (menedżer mężczyzna).



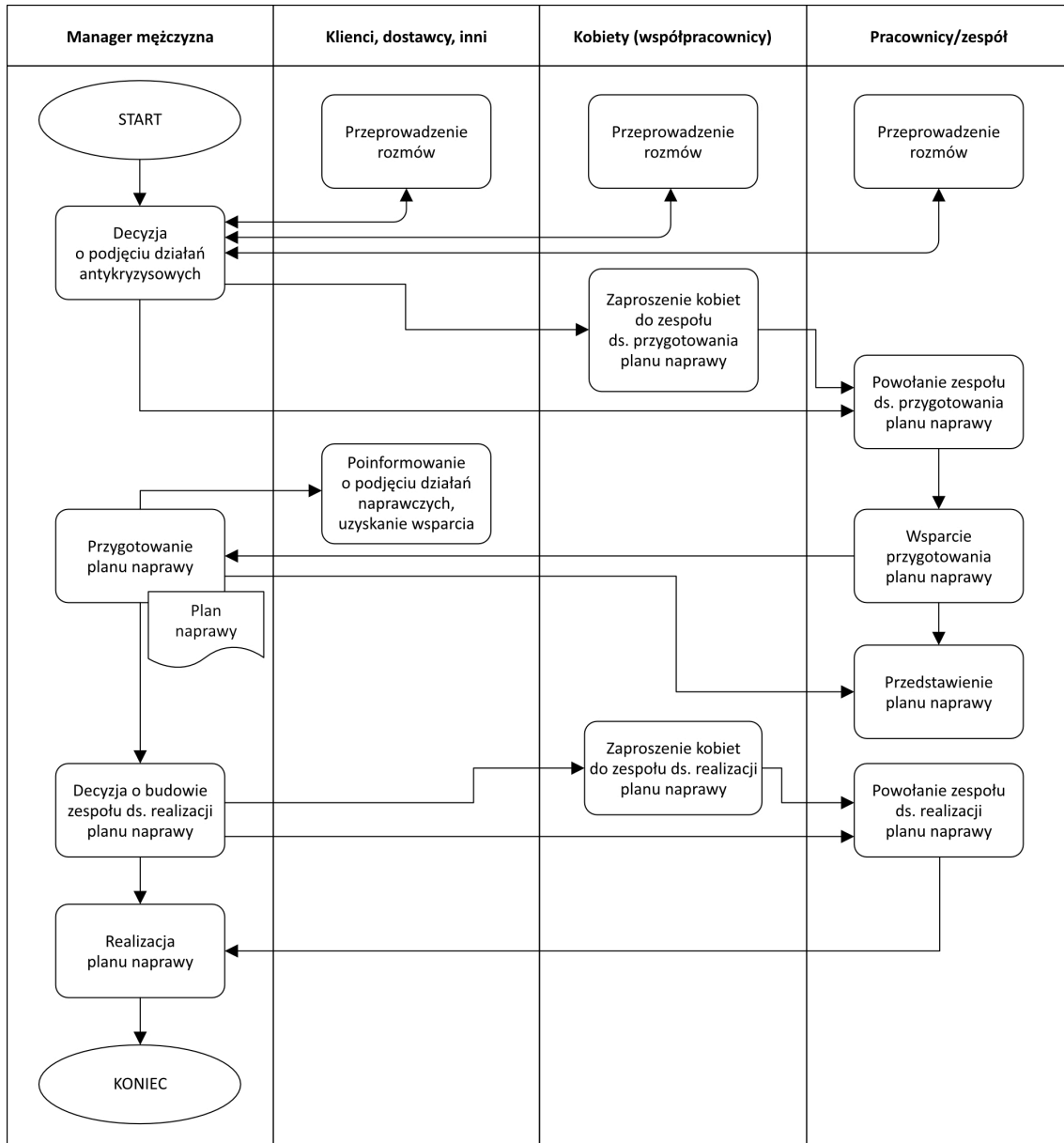
Rysunek 3.19. Model działań dla fazy przed kryzysem
Źródło: opracowanie własne

- Model działania nr 6: faza w trakcie kryzysu, menedżer męczyzna:
 - przeprowadzenie rozmów z pracownikami i współpracownikami w celu rozeznania sytuacji,
 - przeprowadzenie rozmów z kobietami współpracownikami (np. biegły rewident, doradca podatkowy, małżonka wspierająca działalność gospodarczą, doradca zarządu itd.) w celu rozeznania sytuacji,
 - przeprowadzenie rozmów z klientami i dostawcami (ewentualnie innymi osobami z otoczenia) w celu rozeznania sytuacji,
 - zbudowanie zespołu ds. przygotowania planu naprawczego,
 - zaproszenie kobiet do ww. zespołu w celu wypracowania decyzji zabezpieczających interesy jak największej ilości interesariuszy oraz do zespołu ds. realizacji,
 - przygotowanie planu naprawy,
 - budowa zespołu ds. realizacji planu naprawy,
 - przedstawienie planu naprawy pracownikom przy uwzględnieniu poziomu

szczegółowości dla różnych szczebli, uzyskanie wsparcia,

- o poinformowanie klientów, dostawców i innych instytucji z otoczenia o podjęciu działań naprawczych i uzyskanie wsparcia,
- o realizacja planu naprawy.

Rysunek 3.20 przedstawia model działań dla fazy w trakcie kryzysu (menedżer mężczyzna).



Rysunek 3.20. Model działań dla fazy w trakcie kryzysu
Źródło: opracowanie własne

WNIOSKI I KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ

Podjęte w dysertacji doktorskiej zagadnienie płci jako determinanty podczas podejmowania decyzji menedżerskich w sytuacji kryzysu stanowiło poważne wyzwanie badawcze. Podstawowym problemem był brak literatury omawiającej dokładnie badaną kwestię. Wobec tego zaistniała konieczność poszukiwania opracowań z dziedzin pokrewnych dla dyscypliny zarządzania, jak np. psychologia, psychologia ewolucyjna i neuropsychologia. Dodatkowo wyzwaniem stanowiła próba nowatorskiego ujęcia tematu.

W osobistym przekonaniu autora podstawowy problem badawczy pracy doktorskiej, polegający na odpowiedzi na pytanie: czy i w jaki sposób płeć wpływa na skuteczność podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych, został rozwiązany. Istnieje kilka przesłanek, które spowodowały podjęcie próby rozwiązania tak postawionego problemu:

- liczba postępowań restrukturyzacyjnych w Polsce rośnie niezmiennie od 2016 roku, czyli od wprowadzenia nowego prawa restrukturyzacyjnego,
- restrukturyzacja w oparciu na przepisach prawa jest ostatecznością, gdyż osłabia pozycję rynkową firmy i obniża jej ocenę wśród klientów; lepszą alternatywą dla przedsiębiorstwa jest wcześniejsze podjęcie działań naprawczych,
- rozproszenie w literaturze tematów związanych z podejmowaniem decyzji w stresie, różnicami płci a sposobem podejmowania decyzji, różnicami płci a podejmowaniem decyzji w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa pomiędzy różne dyscypliny: zarządzanie, psychologia, psychologia ewolucyjna, neuropsychologia,
- brak badań dotyczących różnic płci jako determinanty w podejmowaniu decyzji menedżerskich w sytuacji kryzysu.

Pierwszy cel poznawczy dysertacji, polegający na określeniu uwarunkowań towarzyszących decyzjom menedżerskim podejmowanym bezpośrednio przed zaistnieniem kryzysu oraz w czasie jego trwania w wybranych polskich przedsiębiorstwach MŚP, został osiągnięty poprzez przedstawienie szczegółowych opisów, zarówno w postaci obserwacji uczestniczącej, jak i wywiadu pogłębionego, w wyniku których zostały sformułowane następujące wnioski:

- kryzysy rozpoczynały się zarówno z przyczyn zewnętrznych, niezależnych od menedżerów, jak i wewnętrznych, będących wynikiem błędów w zarządzaniu,
- przed wystąpieniem kryzysu pojawiały się symptomy, które dawały szansę podjęcia działań wyprzedzających,
- w trakcie trwania kryzysu menedżerowie byli narażeni na silny stres, ponieważ przedsiębiorstwa w większości przypadków znajdowały się w sytuacji potencjalnej konieczności ogłoszenia upadłości; jedynie w przypadku dwóch menedżerów kobiet (WP1 i WP2) sytuacja ta nie występowała,
- kryzysy w analizowanych przedsiębiorstwach trwały przez okres przynajmniej roku, zatem wymagały od menedżerów znaczącej odporności psychicznej i fizycznej,
- decyzje menedżerskie były podejmowane w niesprzyjających warunkach, w których zazwyczaj występują m.in. trudności płatnicze, nieterminowe dostawy, spadające

zaangażowanie pracowników spowodowane niepewną sytuacją.

Wnioski wyciągnięte z badań własnych znajdują pełne potwierdzenie w dokonanym przeglądzie literatury, zatem opisane zachowania można uznać za powszechnie występujące we wszystkich gospodarkach. Jedynie wyniki badań ilościowych nie są spójne z pozostałymi wynikami. Badania ilościowe wykonano na podstawie odpowiedzi na pytania dotyczące sytuacji przyszłej, hipotetycznej, a nie realnej, faktycznie doświadczanej przez menedżerów. Dlatego wyniki uzyskane z przeglądu literatury i z badań ilościowych zostały uznane za te, które są bardziej wiarygodne.

Drugi cel poznawczy niniejszej pracy zmierzający do określenia tego, jakie czynniki wpływają na skuteczność decyzji podejmowanych przez menedżerów odmiennych płci, został zrealizowany zarówno poprzez przegląd literatury, który dostarczył większość wniosków, ale także poprzez analizę przypadków. Na podstawie ww. analiz zostały sformułowane następujące wnioski:

- umiejętność przewidywania kryzysu i podjęcie działań uprzedzających ma fundamentalny wpływ na skuteczność podejmowanych decyzji, a przede wszystkim na uniknięcie kryzysu,
- realna ocena sytuacji, tzn. taka, w której menedżer nie kieruje się nadmierną chęcią osiągnięcia wysoce ryzykownych celów (pokora vs pycha), sprzyja osiągnięciu dobrych wyników ekonomicznych zarządzanych przedsiębiorstw: mniejsze straty w czasie recesji, większe zyski w czasie ożywienia,
- umiejętność zasięgnięcia rady oraz zdolność do podzielenia się własnymi trudnościami z innymi mają istotny wpływ na skuteczność podejmowanych decyzji, a także na czas ich podjęcia. Umiejętności te występują razem ze zdolnością realnej oceny sytuacji, czyli braku nadmiernej pewności siebie (ang. *over confidence*, *hubris*).

Badania jakościowe przeprowadzone w niniejszej pracy prowadzą do takich samych wniosków. Jednakże ilość analiz przypadków, a w tym szczególnie tylko 3 przypadki, w których występują menedżerowie kobiety, nie skłania do wyciągania ostatecznych wniosków, a jedynie do przedstawiania ich jako przyczynków do dalszych badań.

Przeprowadzona krytyczna analiza literatury światowej oraz wykonane badania jakościowe pozwoliły na określenie i kategoryzację zaleceń metodycznych mających na celu wsparcie menedżerów kobiet oraz menedżerów mężczyzn, co było trzecim celem poznawczym pracy. Analiza literatury z dziedziny zarządzania z początku nie przynosiła żadnych odpowiedzi, ponieważ zagadnienie będące przedmiotem niniejszej dysertacji nie zostało w literaturze przedmiotu zbadane. Dopiero przeprowadzenie wielomiesięcznych poszukiwań zgodnie z podejściem *systematic literature review*, w obszarach wykraczających poza naukę o zarządzaniu a obejmujące m.in. psychologię, psychologię ewolucyjną oraz neuropsychologię pozwoliły znaleźć odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania. Wykazane różnice w sposobie postrzegania kryzysu (kobiety przewidują go sprawniej niż mężczyźni), jego antycypacji (kobiety oprócz przewidywania podejmują działania uprzedzające) oraz w podejmowaniu decyzji w czasie kryzysu (mężczyźni mają zdolności do podejmowania trudnych, drastycznych decyzji, natomiast

kobiety chcą zaspokoić potrzeby wszystkich interesariuszy, co utrudnia takie decyzje), które występują pomiędzy menedżerami różnych płci, były podstawą do zbudowania odmiennych modeli działań, w tym szkoleń. Dla menedżerów kobiet zaproponowano modele działań zróżnicowane według dwóch kryteriów: faza przed/w trakcie kryzysu oraz intensywność kryzysu:

- Model działania nr 1: faza przed kryzysem (kryzys o słabej lub średniej intensywności),
- Model działania nr 2: faza przed kryzysem (kryzys o dużej intensywności),
- Model działania nr 3: faza w trakcie kryzysu (kryzys o słabej lub średniej intensywności),
- Model działania nr 4: faza w trakcie kryzysu (kryzys o dużej intensywności).

Dla menedżerów mężczyzn, w odróżnieniu od menedżerów kobiet, zaproponowano przede wszystkim szkolenie „Jak przygotować się do najbliższego kryzysu światowego”. Propozycja ta jest odpowiedzią na zidentyfikowane słabości menedżerów mężczyzn: niska zdolność do przewidywania kryzysów, zaprzeczanie ich istnieniu, nawet gdy firma jest już w kryzysie, niska skłonność do dzielenia się swoimi problemami oraz brak skłonności do zasięgnięcia rady. Szkolenie ma na celu przede wszystkim uświadomienie, że kryzys – a w szczególności kryzys przedsiębiorstwa zarządzanego przez menedżera – nie jest oceną jego osoby (stygmatyzacja), lecz jest sytuacją, z którą muszą się zmagać dziesiątki tysięcy menedżerów na całym świecie. Drugim ważnym elementem szkolenia jest zachęcenie do nauczenia się przewidywania kryzysu i podejmowania działań uprzedzających. Ponadto przedstawiono propozycje dwóch modeli działań:

- Model działania nr 5: faza przed kryzysem,
- Model działania nr 6: faza w trakcie kryzysu.

W przypadku menedżerów mężczyzn nie występuje problem braku zdolności do podejmowania trudnych, drastycznych decyzji, dlatego nie zostało wzięte pod uwagę kryterium intensywności kryzysu, a jedynie kryterium fazy kryzysu.

W pracy zostały postawione dwie hipotezy, które w osobistej ocenie autora zostały pozytywnie zweryfikowane. Zgodnie z hipotezą pierwszą kobiety na stanowiskach menedżerskich, wcześniej niż mężczyźni w takich samych okolicznościach, dostrzegają zbliżający się kryzys i bez zwłoki podejmują działania. Podczas analizy literatury światowej zostały zidentyfikowane prace, obejmujące nie tylko zagadnienia zarządzania, ale również psychologii, które przedstawiają szeroki materiał potwierdzający istnienie prawidłowości wyrażonej w hipotezie. Wydaje się, że najbardziej przekonującym argumentem jest wynik badań przeprowadzonych na 1629 przedsiębiorstwach w latach 1998–2013, z których wynika, że firmy posiadające w zarządach kobiety osiągnęły lepsze wyniki w stosunku do przedsiębiorstw, w których w zarządach byli sami mężczyźni (Chen i in., 2019). W przeprowadzonych badaniach jakościowych analiza dwóch przypadków, w których kobiety samodzielnie zarządzały przedsiębiorstwami (WP1 i WP2) pokazuje, że problemy w takim zakresie i skali ryzyka, jak to miało miejsce w przypadkach firm prowadzonych przez mężczyzn, zostały przez nie na tyle szybko dostrzeżone i objęte efektywnymi działaniami, że kryzys nie nastąpił. Istniejącą zgodność pomiędzy wnioskami z analizy literatury i przeprowadzonymi badaniami jakościowymi podważają wyniki z badania ilościowego. Stanowi to jeszcze jeden dowód na to, że w przypadku badania

postaw, zachowań, sposobów postępowania, a więc zjawisk odpowiadających na pytania: „jak” oraz „dlaczego”, należy stosować metody ilościowe z dużą ostrożnością.

Hipoteza druga mówiąca, że mężczyźni na stanowiskach kierowniczych nie dostrzegają kryzysu w momencie jego zbliżania się, czy już pojawienia się, do czasu, gdy dalsze prowadzenie działalności gospodarczej staje się prawie niemożliwe, została zweryfikowana pozytywnie poprzez badania jakościowe i studium literaturowe. Wszystkie analizy przypadków badane metodą obserwacji uczestniczącej (OU1–OU5) to przykłady przedsiębiorstw zarządzanych przez menedżerów mężczyzn, które od wielu lat (jedynie w przypadku OU1 od kilku miesięcy) znajdowały się w sytuacji, w której – jeśli nie zostałyby podjęte działania naprawcze – byłyby zobowiązane do ogłoszenia upadłości w ciągu najbliższych kilku miesięcy. Żaden z menedżerów nie podjął działań mających na celu uprzedzenie kryzysu ani aktywności, które są charakterystyczne w czasie kryzysu (np. deinwestycje, zmniejszenie zatrudnienia, wydłużenie terminu zapłaty do dostawców, zmniejszenie zapasów itd.). W przypadku OU1, OU2, OU3 i OU5 zarządy firm zaprosiły zewnętrznych konsultantów do przeprowadzenia audytu i zaproponowania zmian. Jednakże należy zauważyć, że wszystkie te firmy znajdowały się już w kryzysie. Zarząd OU4 podjął decyzję o sprzedaży przedsiębiorstwa (grupa 3 firm), ale audyt wykazał, że spółki powinny wystąpić o upadłość przynajmniej rok wcześniej (w jednej ze spółek zobowiązania przekraczały wartość spółki, a pozostałe dwie nie były w stanie terminowo regulować zobowiązań). Do podobnych wniosków można dojść na podstawie wywiadów pogłębionych. W przypadku WP3 menedżer mężczyzna nie zastosował zabezpieczeń na należności, które osiągnęły 25% wielkości rocznego obrotu – nie przewidział możliwego kryzysu. Drukarnia (WP4) jest przykładem subiektywnego podejścia: opis przebiegu wydarzeń i podawane wyniki ekonomiczne przez prezesa, który udzielał wywiadu, odbiegały od danych ekonomicznych (bilanse oraz rachunki zysków i strat za lata przed kryzysem, a także w jego trakcie), jakie udało się pozyskać z ogólnodostępnych źródeł. Nie zmienia to faktu, że menedżer mężczyzna był łatwowierny i nie kontrolował wspólnika, który to wykorzystał i przejął istotne aktywa. Przykład dystrybutora farb przemysłowych (WP6) także jest dowodem na brak przewidywania sytuacji kryzysowych, w tym przypadku poprzez podejmowanie zbyt dużego ryzyka (kontrakt o wartości 50% rocznego obrotu bez zabezpieczeń) przez menedżerów mężczyzn. Przegląd literatury jest zgodny z wynikami uzyskanymi z badań jakościowych.

Mając na uwadze wyniki badań jakościowych oraz przeglądu literatury, sformułowano i przedstawiono zalecenia metodyczne w postaci modeli działań rekomendowane menedżerom kobietom oraz menedżerom mężczyznom, wspierające ich w procesie podejmowania decyzji w firmach zagrożonych ryzykiem kryzysu i/lub upadłości. Menedżerom kobietom proponuje się odbycie szkoleń w dziedzinie podniesienia pewności siebie oraz uzyskanie silnego wsparcia w czasie kryzysu od specjalistów w dziedzinie zarządzania kryzysowego (konsultanci, interim menedżerowie), natomiast menedżerom mężczyznom proponuje się odbycie dedykowanego szkolenia pokazującego, jak wiele można stracić, nie oceniając realnie sytuacji w otoczeniu biznesowym i nie przygotowując się zawnazu do kryzysów; proponuje się również włączenie do współpracy kobiet jako pracowników czy współpracowników, tak aby wykorzystać ich naturalne

umiejętności antycypacji kryzysu, a także umiejętności relacyjne i komunikacyjne, umożliwiające zabezpieczenie interesów szerokiej grupy interesariuszy. Tym samym został zrealizowany cel użyteczny pracy.

Podjęty w rozprawie temat ma walor aplikacyjny. Przedstawione modele mogą być zastosowane jako narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji w realnych warunkach rynkowych, a zaproponowane szkolenia podniosą świadomość słabych i silnych stron wśród menedżerów różnych płci. Ponadto zaprezentowane w dysertacji badania i wnioski mogą stanowić przyczynek oraz inspirację do dalszych pogłębionych poszukiwań w tym obszarze.

Przeanalizowana literatura oraz przedstawione wyniki badań wskazują, że istnieją istotne różnice pomiędzy menedżerami kobietami i menedżerami mężczyznami, w ich zachowaniach i sposobie podejmowania decyzji w różnych sytuacjach, a w szczególności w sytuacji kryzysu przedsiębiorstwa. Różnice te nie występują jako cechy stałe. Można mówić raczej o tendencjach, dlatego autor używał zwrotów „kobiety przeważnie...”, „mężczyźni zazwyczaj...”, „kobiety w większości sytuacji...” itd.

Autor ma świadomość, że przeprowadzone badania charakteryzują się ograniczeniami. Obserwacja uczestnicząca jest obciążona subiektywną oceną obserwatora. Aby zminimalizować wpływ oceny subiektywnej, dokonano analizy danych ekonomicznych, w tym oficjalnych sprawozdań finansowych, aby uzyskać pewność, że obserwowane zagadnienia dotyczą sytuacji kryzysowych, że analizowane przedsiębiorstwa były istotnie zagrożone upadłością. Dodatkowo w czasie pobytu wewnątrz tych przedsiębiorstw istniała możliwość osobistego udziału w spotkaniach, na których omawiano ewentualność zamknięcia firmy, ogłoszenia upadłości itd. Mimo tej wady obserwacje uczestniczące, szczególnie w tak długich okresach (od pół roku do półtora roku, jedynie OU4 trwała miesiąc), są podstawą do uzyskania wyników o wysokim stopniu pewności. Wywiady pogłębione, oprócz możliwego błędu oceny subiektywnej, są jeszcze bardziej problematyczne, gdyż – mimo zastosowania zasady pełnej anonimowości – respondenci najprawdopodobniej chcieli pokazać siebie w lepszym świetle, niż faktycznie miało to miejsce, co zostało już zaznaczone we wspomnianym przykładzie drukarni WP4. Biorąc pod uwagę przegląd literatury w niniejszej dysertacji, z którego wynika, że mężczyźni cechują nadmierną pewnością siebie, wysokie ego, można przypuszczać, że opisane w wywiadach pogłębionych analizy przypadku dotyczące mężczyzn mogą być przesadzone. Autor dołożył wszelkich starań, żeby uzyskać dodatkowe informacje potwierdzające przebieg wydarzeń (zasięgnięcie opinii innych osób znających badanego, analiza danych finansowych), jednakże nie zawsze było to możliwe (dane finansowe niektórych firm były niedostępne). Ponadto autor osobiście znał te osoby, przynajmniej od kilku lat, z którymi przeprowadzał wywiady pogłębione, poza jednym przypadkiem WP7, dotyczącym kobiety (jednakże została mu ona wskazana i polecona przez osobę godną zaufania).

Przeprowadzone analizy i badania w niektórych wymiarach pozostawiają niedosyt. Na pogłębienie zasługuje zbadanie umiejętności menedżerów kobiet do antycypacji kryzysów, a także podejmowania decyzji w czasie kryzysów, ze szczególnym uwzględnieniem tych sytuacji, gdzie kryzysy następują gwałtownie i trudno je przewidzieć, gdyż w niniejszej pracy zostały



przedstawione tylko trzy wywiady pogłębione, z czego dwa wskazujące na silne cechy antycypacji kryzysu. Choć uzyskane rezultaty pokrywają się w pełni z wynikami uzyskanymi z przeglądu literatury, celowe jest pogłębienie badań.

W czasie pracy nad dysertacją pojawiło się kilka pokrewnych zagadnień badawczych wymagających, w przekonaniu autora, podjęcia ich w przyszłości. Na odrębne potraktowanie zasługuje temat skuteczności decyzji podejmowanych w sytuacji kryzysu przez menedżerów różnych płci, którzy już przynajmniej raz zarządzali przedsiębiorstwami w kryzysie. Spośród wszystkich badanych kobiet i mężczyzn tylko jeden menedżer mężczyzna miał wcześniej do czynienia z kryzysem (WP5). Przygotował on wniosek o upadłość w czasie poprzedzającym wprowadzenie nowej strategii, w związku z którą przewidywał możliwość upadku firmy. Można zatem uznać, że w jakiś sposób antycypował kryzys. Dlatego celowe jest wykonanie badań zmierzających do ustalenia, jak zachowują się i jakie decyzje podejmują menedżerowie mężczyźni w sytuacji, gdy mają już za sobą doświadczenie przynajmniej jednego kryzysu. Dodatkową przesłanką do kontynuacji i poszerzenia takich badań jest fakt, że w analizowanych obserwacjach uczestniczących menedżer mężczyzna – zawodowo zajmujący się naprawianiem przedsiębiorstw – przeprowadzał szybko i skutecznie naprawy tam, gdzie było to możliwe (OU1, OU3). Badania takie powinny objąć także menedżerów kobiety, gdyż – można przypuszczać – przy ponownym napotkaniu sytuacji kryzysowej nastąpią zmiany w ich sposobie podejmowania decyzji. Drugim obszarem, który w opinii autora wymaga odrębnego badania, jest analiza skuteczności decyzji podejmowanych przez zawodowych (posiadających wykształcenie kierunkowe) menedżerów różnych płci w sytuacji kryzysu. Jediną osobą, która posiadała wykształcenie menedżerskie, była prezes WP2. Wszyscy pozostali menedżerowie nie posiadali wykształcenia w dziedzinie zarządzania lub jeśli je posiadali (WP4, WP5), to w formie wykształcenia uzupełniającego (studia podyplomowe). Jako odmianę tego kierunku badań należałoby wziąć pod uwagę menedżerów obu płci, którzy spełniają tylko funkcje zarządcze, a nie są właścicielami czy udziałowcami – w badaniach w niniejszej dysertacji jedynie prezesi OU1 i WP2 nie byli właścicielami i pełnili jedynie funkcje zarządcze.

Wszystkie badania a także analiza literatury, z wyjątkiem analizy dotyczącej liczby bankructw, dotyczy okresu przed pandemią COVID-19. Dalsze badania, które zostaną przeprowadzone w obecnym okresie czasu pandemii i post pandemii mogą przynieść nowe, wcześniej nie znane rezultaty.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

- Addis, M. E. i Mahalik, J. R. (2003, 1). Men, Masculinity, and the Contexts of Help Seeking. *American Psychologist*, 58(1), 5–14.
- Arrow, K. J. (1985). *Granice organizacji*. Warszawa: PWN.
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN.
- Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence*. Chicago: Rand McNally.
- Banis, S., Geerligs, L. i Lorist, M. M. (22.04.2014). Acute Stress Modulates Feedback Processing in Men and Women: Differential Effects on the Feedback-Related Negativity and Theta and Beta Power. *PLoS ONE*.
- Barber, B. M. i Odean, T. (2001). Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261–292.
- Bechara, A., Damasio, A. R., Damasio, H. i Anderson, S. W. (1994). Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex. *Cognition*, 50, 7–15.
- Benko, C. i Pelster, B. (09.2013). How Women Decide. *Harvard Business Review*.
- Bernard, C. I. (1997). *Funkcje kierownicze*. (S. Bratkowski, Red.). Kraków: Nowoczesność Akademia Ekonomiczna.
- Bibeault, B. D. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. New York, USA: McGraw-Hill Book Company.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: PWE.
- Borowiecki, R. i Jaki, A. (01.09.2015). Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji. *Przegląd Organizacji, TNOiK*, 4–9.
- Borys, T. (06.2021). Dekompozycja modułu uczuciowego jakości życia – pierwsza składowa „nadzieja”. *Problemy Jakości*, 11–12.
- Bos, van den R., Harteveld, M. i Stoop, H. (2009). Stress and decision-making in humans: Performance is related to cortisol reactivity, albeit differently in men and women. *Psychoneuroendocrinology*, 34, 1449–1458.
- Burchell, B. i Hughes, A. (2006). The stigma of failure: an international comparison of failure tolerance and second chancing. *University of Cambridge Working Paper, Centre for Business Research*, 1–36.
- Cadle, J. i Yeates, D. (2008). *Project Management for Information Systems*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Cannon, M. i Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299–319.
- Carlson, R. (1970.04). Sex differences in ego functioning: exploratory studies of agency and communion. *Research Bulletin*, 1–32.
- Chan, L. M., Jamilah, O., i Rusinah, J. (2012). Gender differences of human resources practitioners in their ethical decision making. *International Journal of Academic Research, Part B*, 4(4), 38–44.
- Charlo Molina, M. J. i Núñez Torrado, M. (2011). La eficiencia en el sector financiero en España: un enfoque de género. *Cuadernos de Administración, Bogota, Colombia*, 24(42), 147–164.
- Chen, J. H., Bierhals, A. J., Prigerson, H. G., Kasl, S. V., Mazure, C. M. i Jacobs, S. (1999). Gender differences in the effects of bereavement-related psychological distress in health outcomes. *Psychological Medicine*, 29(2), 367–380.

- Chen, J. H., Leung, W. S., Song, W. i Goergen, M. (2019.09.12). Research: When Women Are on Boards, Male CEOs Are Less Overconfident. *Harvard Business Review*.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 604–623.
- Courtney, H., Kirkland, J. i Viguierie, P. (2006). Strategia w warunkach niepewności. Zarządzanie w warunkach niepewności. *Harvard Business Review*.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Drucker, P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik.
- Drucker, P. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Warszawa: Nowoczesność.
- Drucker, P. (2002). *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: MT Biznes.
- Ely, R. J. i Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3–34.
- Encyklopedia biznesu*. (1995). Warszawa: Fundacja Innowacja.
- Encyklopedia popularna*. (1992). Warszawa, Polska: Wydawnictw naukowe PWN.
- Encyklopedia powszechna PWN*. (1974). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Euler Hermes. (2020). *Global Insolvency Outlook 2020*. Euler Hermes.
- Frankfort-Nachmias, C. i Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i s-ka.
- Furnham, A., von Stumm, S. i Chamorro-Premuzic, T. (2009). Decomposing self-estimates of intelligence: Structure and sex differences across 12 nations. *British Journal of Psychology*, 100, 429–442.
- Gerstner, L. V. (2002). *Who Says Elephants Can't Dance?* New York, USA: HarperCollins.
- Gliszczyńska, X. (1979). *Psychologia pracy. Podstawowe twierdzenia psychologicznej teorii decyzji*. Warszawa: PWN.
- Glover, S. H., Bumpus, M. A., Sharp, G. F. i Munchus, G. A. (2002). Gender differences in ethical decision making. *Women in Management Review*, 17(5), 217–227.
- Goodspeed, P. (2011.03.14). Nuclear hubris played a role in Japanese disaster. *National Post*.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481 i n.
- Gray, J. (1992). *Men are from Mars, Women are from Venus*. London: HarperCollins.
- Grudowski, P. (2016). How to assess the maturity of small and medium-sized enterprises to lean six sigma projects. *Argumenta Oeconomica*, 311–328.
- Grudowski, P. i Leseure, E. (2013). *LSS Plutus – Lean Six Sigma dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo WNT.
- Grudowski, P. i Wiśniewska, M. (2014). *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza*. Gdańsk: InnoBaltica Sp. z o.o.
- Gutmann, D. (1965). Women and the conception of ego strength. *Merrill Palmer Quarterly*, 11, 229–240.
- Gyllensten, K. i Palmer, S. (2005). The role of gender in workplace stress: A critical literature review. *Health Educational Journal*, 64(3), 271–288.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. i Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897–919.
- Harry, M. i Schroeder, R. (2005). *Six sigma*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Hayward, M. L. i Hambrick, D. C. (1997). Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42, 103–127.

- He, X., Inman, J. J. i Mittal, V. (2008, 08). Gender Jeopardy in Financial Risk Taking. *Journal of Marketing Research*, XLV , 414–424.
- Hougaard, R., Carter, J. (06.11.2018). Ego Is the Enemy of Good Leadership. *Harvard Business Review*
- Jędralska , K. i Czech, A. (2011). O naturze niepewności i jej interpretacjach. *MBA*, 3(110), 9–18.
- Johnston, L. (1996). Resisting change: Information-seeking and stereotype change. *European Journal of Social Psychology*, 26, 799–825.
- Jonas, E., Schulz-Hardt, S., Frey , D. i Thelen, N. (2001). Confirmation Bias in Sequential Information Search After Preliminary Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(4), 557–571.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (1979). Prospect theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2).
- Karpiński, A. (1986). *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*. Warszawa: PWE.
- Kieżun, W. (2004). Struktury i kierunki zarządzania państwem. W: W. Kieżun i J. Kubin. *Dobre państwo*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Knight, F. H. (1921). *Risk Uncertainty and Profit*. Boston: University of Boston Press.
- Konecki, K. T. (2018). *Studia z metodologii badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kozielecki, J. (1995). Podejmowanie decyzji. W: T. Tomaszewski. *Psychologia ogólna*. Warszawa: PWN.
- Kożusznik, B. (2002). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Krames, J. (2003). *Jacka Welcha Leksykon przywództwa*. Warszawa: Studio EMKA.
- Labuschagne, I., Grace, C., Rendell, P., Terrett, G. i Heinrichs, M. (2019). An introductory guide to conducting the Trier Social Stress Test. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 107, 686–695.
- LAI, P.-f. i TAM, K.-y. (2012). Gender discrepancy's impact on perceived risk and investment decision: a review of financial practitioners behavior in Hong Kong, China. *Journal of Advances Research in Management*, III (Summer), 1(5), 27–37.
- Lejuez, C. W., Read, J. P., Kahler, C. W., Richards, J. B., Ramsey, S. E. i Stuart, G. L. (2002). Evaluation of a Behavioral Measure of Risk Taking: The Balloon Analogue Risk Task (BART). *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 8(2), 75–84.
- Levi, M., Li, K. i Zhang, F. (2015). Are Women More Likely to Seek Advice than Men? Evidence from the Boardroom. *Journal of Risk and Financial Management*, 8, 127–149.
- Lighthall, R. N., Sakaki, M., Vasunilashorn, S., Nga, L., Somayajula, S., Chen, E. Y., Mather, M. (2012). Gender differences in reward-related decision processing under stress. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 7(4), 476–484.
- Lucey, T. (2004). *Managing Information Systems*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Lundberg, M. A., Fox, P. W. i LeCount, J. (1994). Highly Confident but Wrong: Gender Differences and Similarities in Confidential Judgments. *Journal of Educational Psychology*, 86(1), 114–121.
- Lundgren, S. R. i Prislin, R. (1998). Motivated cognitive processing and attitude change. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 715–726.
- Ma, L. i McLean Parks, J. (2012). Your Good Name: The Relationship Between Perceived Reputational Risk and Acceptability of Negotiation Tactics. *Journal of Business Ethics*, 106, 161–175.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making*. New York: The Free Press.
- March, J. G., Cohen, M. D. i Olsen, J. P. (1990). A Garbage Can Model of Organizational Choice. W: J. G. March. *Decisions and Organizations*. Basil: Blackwell Publishers.

- Maxfield, S., Shapiro, M., Gupta, V. i Hass, S. (2010). Gender and risk: women, risk taking and risk aversion. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 586–604.
- Miller, D. W. i Starr, M. K. (1982). *Praktyka i teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Minniti, M. i Naude, W. (2010). What Do We Know about the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship across Countries?. *European Journal of Development Research*, 22, 277–293.
- Mises, L. (2011a). *Ludzkie dzialanie*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- Mises, L. (2011b). *Teoria a historia*. Warszawa: PWN
- Nogalski, B. i Macinkiewicz, H. (2004). *Zarzadzanie antykryzysowe przedsiebiorstwem*. Warszawa: DIFIN.
- Nosal, C. S. (2001). *Psychologia myslenia i dzialania menedzera*. Wroclaw: AKADE.
- Pate, C. i Platt, H. (2002). *The Phoenix Effect – 9 Revitalizing Strategies No Business Can Do Without*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Penc, J. (1997). *Decyzje w zarzadzaniu*. Krakow: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- PN-EN ISO 9000:2015 *Systemy Zarzadzania Jakością. Podstawy i terminologia*. (2015). Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Ringdal, G. I., Jordhøy, M. S., Ringdal, K. i Kassa, S. (2001). Factors affecting the grief reactions in close family members to individuals who have died of cancer. *Journal of Pain and Symptom Management*, 22(6), 1016–1026.
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from everest: the interaction of cognitive bias, psychological safety, and systems complexity. *California Management Review*, 45(1), 136–158.
- Roberts, M. (2006). *Change Management Excellence*. Norwalk, USA: Crown House Publishing Ltd.
- Rogoff, E. G., Lee, M. i Suh, D. (2004). "Who done it?" Attributions of entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364–376.
- Savitsky, K., Epley, N. i Gilovich, T. (2001). Do others judge us as harshly as we think? Overestimating the impact of our failures, shortcomings and mishaps. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 44–56.
- Sejm RP. (2003). *Prawo upadłościowe*. Sejm RP.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economic and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simon, H. A. (1972). Theories of Bounded Rationality. W: C. B. McGuire i R. Radner, *Decision and Organization* (161–176). Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Simon, H. A. (1976). *Dzialanie administracji*. Warszawa: PWN.
- Simon, H. A. (1982). *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*. Warszawa: PWE.
- Simon, H. A. (2007). *Podejmowanie decyzji i zarzadzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Gliwice: Helion.
- Singh, S., Corner, P. i Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 13(4), 331–344.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. i Franke, G. (1999). Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 19–36.

- Slatter, S. i Lovett, D. (2001). *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: WIG-Press.
- Sławińska, M. i Witczak, H. (2008). *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*. Warszawa: PWE.
- Słownik języka polskiego*. M. Szymczak (Red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sokołowska, J. (2005). *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*. Warszawa: SWPS Academica.
- Stasiła-Sieradzka, M. (2010). Globalizacja a nowe oblicza patologii pracy. W: B. Kożuszniak, *zastosowania psychologii w zarządzaniu* (63). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Staw, B. M. i Fox, F. V. (1977). Escalation. The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action. *Human Relations*, 30(5).
- Stawiarska-Lietzau, M. (2007). Płeć, temperament a skłonność do ryzyka. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, 24, 83–93.
- Steinmann, H. i Schreyogg, G. (1995). *Zarządzanie*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Stroebe, M. S. (1998). New directions in bereavement research. *Palliative Medicine*, 12(1), 5–12.
- Stroebe, M. S., Stroebe, W. i Schut, H. (2001). Gender differences in adjustment to bereavement: an empirical and theoretical overview. *Review of General Psychology*, 5(1), 62–83.
- Sułkowski, Ł. (2009). O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania. *Master of Business Administration*, 4(96), 12–19.
- Targalski, J. (1977). *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Tyszka, T. (1986). *Analiza decyzyjna i psychologia decyzji*. Warszawa: PWN.
- Tyszka, T. (2010). *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Tyszka, T. i Zaleśkiewicz, T. (2001). *Racjonalność decyzji*. Warszawa: PWE.
- Vongas, J. G. i Al Hajj, R. (2015). The Evolution of Empathy and Women's Precarious Leadership Appointments. *Frontiers in Psychology*, 6.
- Walker, P. (1994). Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. W: D. Stewart i D. Stewart (Red.). *Praktyka kierowania*. Warszawa: PWE.
- Wawrzyniak, B. (2000). *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*. Warszawa, Polska: POLTEXT.
- Whyley, C. (1998). *Risky Business*. Westminster: Policy Studies Institute.
- Wilson, D. R., Kaplan, R. M. i Schneiderman, L. J. (1987). Framing of Decisions and Selection of Alternatives in Health Care. *Social Behavior*, 2.
- Wiśniewska M., Grudowski, P. (2019). *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Wojciszke, B. (2004). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. J. Brzeziński (Red.). T. 8. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Wooten, L. P. i James, E. H. (2008.06). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research; Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*. Warszawa, ORGMASZ.
- Zimbardo, P. G. (1999). *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN.

Publikacje internetowe

- BHS, brytyjska sieć domów towarowych obecna na rynku od 1928 r., przechodzi do historii. (2016). *Forbes*. <https://www.forbes.pl/finanse/bankructwo-slynnej-sieci-handlowej-staloscie-faktem/8159pfy>
- Charles Sturt University (25.11.2021). Literature Review: Systematic literature reviews. <https://libguides.csu.edu.au/review/Systematic>
- COFACE. (2021). Roczny raport upadłościowy COFACE – niewypłacalności przedsiębiorstw w Polsce w 2020 roku. <http://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Biuro-prasowe/Roczny-raport-upadlosciowy-Coface-Niewypłacalności-przedsiębiorstw-w-Polsce-w-2020-roku>
- Corkery, M. (07.04.2010). Meet a Citigroup Whistleblower: Richard M. Bowen III. *The Wall Street Journal*. <https://blogs.wsj.com/deals/2010/04/07/meet-a-citigroup-whistleblower-richard-m-bowen-iii/>
- Duignan, B. (08.01.2022). New York Stock Exchange. <https://www.britannica.com/topic/New-York-Stock-Exchange>
- Elkind, P., Whitford, D. i Burke, D. (24.01.2011). BP: 'An accident waiting to happen'. *Fortune*. <https://fortune.com/2011/01/24/bp-an-accident-waiting-to-happen/>
- European Commission: Insolvency laws. (2020). *Insolvency laws: increasing convergence of national laws to encourage cross-border investment*. <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12592-Insolvency-laws-increasing-convergence-of-national-laws-to-encourage-cross-border-investment/public-consultation>
- Gut, M. i Marchewka, A. (2004). Funkcjonalny rezonans magnetyczny – nieinwazyjna metoda obrazowania aktywności ludzkiego mózgu. <https://docplayer.pl/2251292-Funkcjonalny-rezonans-magnetyczny-nieinwazyjna-metoda-obrazowania-aktywnosci-ludzkiego-mozgu.html>
- Mayerowitz, S. (26.10.2010). Male Drivers Lost Longer Than Women. *ABC News*. <https://abcnews.go.com/Travel/male-drivers-lost-longer-women-refuse-directions/story?id=11949176>
- Oszustwo przedstawicieli Neckermanna? Sprawę bada prokuratura. (2019). *Forbes*. <https://www.forbes.pl/wiadomosci/oszustwo-przedstawicieli-neckermanna-sprawe-bada-prokuratura/5ytxb5e>
- Polska Izba Handlu. (12.2019). *Polska Izba Handlu*. http://www.pih.org.pl: http://www.pih.org.pl/images/definicja_msp.pdf
- PwC. (2017). *Upadłości i restrukturyzacje w Polsce*. <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/upadlosci-restrukturyzacje-w-polsce-raport.html>
- Reactance. (2019). *Psychology Iresearchnet*. <https://psychology.iresearchnet.com/: https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/social-influence/reactance/>
- Rynek motoryzacyjny w obliczu największego od lat załamania. (2009.02.09). <https://www.parkiet.com/artykul/779526.html?preview=&remainingPreview=&grantedBy=preview&>
- Wawak, S. i Michałowska, A. (2019). Benchmarking. *Encyklopedia Zarządzania*. <https://mfiles.pl: https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking>
- Wierzyteli uważają, że GetBack jest w stanie zapłacić więcej. I składają swoją propozycję. (2018). *Forbes*. <https://www.forbes.pl/inwestowanie/propozycje-ukladowe-rady-wierzycieli-getbacku/5t8hvqb>

Akty prawne

- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 1228).
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 r., poz. 814).
- Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowania kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz o uproszczonym

postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz. U. z 2020 r., poz. 1086, ze zm.).

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Fazy podejmowania decyzji.....	14
Rysunek 1.2. Predyspozycje i bariery w procesie decydowania	20
Rysunek 1.3. Proces zarządzania ryzykiem	26
Rysunek 1.4. Model systemu zarządzania ryzykiem opisany w normie ISO 31000.....	27
Rysunek 1.5. Cykl życia przedsiębiorstwa.....	37
Rysunek 1.6. Model przyczyn i skutków nadmiernej pewności siebie CEO	60
Rysunek 2.1. Stanowiska respondentów ankiety	71
Rysunek 2.2. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 2 ankiety: czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Spadek obrotów firmy o 15% oraz zysku o 25% w 2014 r. (w stosunku do 2013 r.) jest podstawą do podjęcia działań naprawczych.....	72
Rysunek 2.3. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 3 ankiety: czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Odnotowanie przez firmę straty za pierwsze półrocze (w poprzednim roku był w tym okresie zysk) przy pogarszającej się płynności są podstawą do podjęcia działań antykrzysowych”	72
Rysunek 2.4. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 4 ankiety: czy poprosiłaby Pani/poprosiłby Pan w sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie o pomoc z zewnątrz (np. konsultanta) w celu napisania programu naprawczego, a potem ewentualnie wdrożenia go.....	73
Rysunek 2.5. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 5 ankiety: widząc, że kryzys wciąż narasta, parametry ekonomiczne się pogarszają, a w ciągu miesiąca może zabraknąć na wypłaty, poprosiłaby Pani/ poprosiłby Pan o pomoc specjalistę od sytuacji kryzysowych	73
Rysunek 2.6. Rozkład odpowiedzi na pytanie nr 6 ankiety: w firmie pojawiają się pierwsze symptomy kryzysu – trudności płatnicze. Którą z poniższych odpowiedzi udzieliłaby Pani/udzieliłby Pan na pytanie zadane przez pracownika działu zaopatrzenia:	74
Rysunek 2.7. Płynność w spółce w czasie działań naprawczych. Analiza <i>cash flow</i> 2004–2005	86
Rysunek 2.8. Proporcja wartości sprzedaży dotychczasowym i nowym klientom w 1 kwartale 2005 roku (PLN)	87
Rysunek 3.1. Stosunek do ryzyka	116
Rysunek 3.2. Zachowanie w sytuacji stresu	116
Rysunek 3.3. Poczucie pewności siebie.....	117
Rysunek 3.4. Pewność siebie prowadząca do strat finansowych.....	117
Rysunek 3.5. Pycha prowadząca do katastrof.....	117
Rysunek 3.6. Cechy przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety i mężczyzn	117
Rysunek 3.7. Umiejętność antycypacji kryzysu	118
Rysunek 3.8. Zdolność zwracania się o pomoc.....	118
Rysunek 3.9. Reagowanie na pojawiające się problemy.....	118
Rysunek 3.10. Uwzględnianie interesów innych.....	118
Rysunek 3.11. Koncentracja na pracownikach vs. wynikach	119
Rysunek 3.12. Zdolności komunikacyjne i relacyjne (empatia)	119
Rysunek 3.13. Model główny zaleceń metodycznych w postaci modeli działania wg kryteriów płci, fazy kryzysu oraz jego intensywności.....	121
Rysunek 3.14. Model działań dla sytuacji przed kryzysem o słabej lub średniej intensywności	123
Rysunek 3.15. Model działań dla sytuacji przed kryzysem o dużej intensywności.....	124
Rysunek 3.16. Model działań dla fazy w trakcie kryzysu o słabej lub średniej intensywności..	125
Rysunek 3.17. Model działań dla fazy w trakcie kryzysu o dużej intensywności.....	126
Rysunek 3.18. Model postępowania charakterystyczny dla menedżerów mężczyzn od otwarcia firmy, poprzez sukces, nadmierną pewność siebie, pychę, zaślepienie aż do upadku	128
Rysunek 3.19. Model działań dla fazy przed kryzysem	133
Rysunek 3.20. Model działań dla fazy w trakcie kryzysu.....	134



SPIS TABEL

Tabela 1.1. Klasyfikacja decyzji wg dostępu do informacji.....	15
Tabela 1.2. Syntetyczne wnioski z przeglądu literatury.....	63
Tabela 2.1. Szczegółowy rozkład liczby respondentów wg stanowiska, płci i branży.....	71
Tabela 2.2. Przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono obserwację uczestniczącą.....	76
Tabela 2.3. Przedsiębiorstwa, w których został wykonany wywiad pogłębiony.....	94
Tabela 2.4. Podejście menedżerów kobiet i menedżerów mężczyzn do kryzysu.....	112
Tabela 3.1. Cechy charakterystyczne zachowań i sposobów podejmowania decyzji przez kobiety.....	119
Tabela 3.2. Cechy charakterystyczne zachowań i sposobów podejmowania decyzji przez mężczyzn.....	120

ZAŁĄCZNIK

Kwestionariusz
do pracy doktorskiej
Płeć jako determinanta w podejmowaniu decyzji menedżerskich w sytuacjach kryzysowych
Całkowicie anonimowy

Data przeprowadzenia wywiadu

I. Dane personalne

1. Płeć kobieta / mężczyzna
2. Wiek
3. Wykształcenie (podać ukończony kierunek, specjalność oraz rok uzyskania tytułu)

Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Niepełne wyższe	Wyższe	Podyplomowe	Doktorat	Wyżej

4. Ukończone kursy / szkolenia z dziedziny zarządzania itp.:

	Nazwa kursu/ szkolenia	Rok ukończenia
1		
2		
3		
4		
5		

5. Nazwa zajmowanego obecnie stanowiska
 - a. oraz w przeddzień kryzysu
6. Ilość lat pracy na ww. stanowisku
7. Czy jest/był Pan / Pani udziałowcem / akcjonariuszem przedsiębiorstwa?
 - a. Od kiedy?
 - b. Jaki %?
 - c. Uwagi:
8. Ilość lat doświadczeń zawodowych na różnych stanowiskach:

Pracownik szeregowy	Kierownik	Dyrektor	Zarząd

II. Dane zarządu / grupy managerskiej

9. Struktura zarządu (grupy managerskiej) i metody podejmowania kluczowych decyzji

Opis pozostałych osób:

	Płeć	Wiek	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe na stanowiskach dyrektorskich	Doświadczenie w latach na obecnym stanowisku	Stanowisko	Inne
1							
2							
3							
4							
5							

10. Opisz metody podejmowania kluczowych decyzji w firmie (w momencie kryzysu):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III. Dane przedsiębiorstwa

11. Rok założenia / rozpoczęcia działalności gospodarczej

12. Wielkość obrotów i średniego zatrudnienia w ostatnich 2 latach przed kryzysem oraz w roku kryzysowym (w tys. zł)

Rok			
Obroty			
Zatrudnienie			

13. Czy przedsiębiorstwo istnieje do dziś? TAK / NIE

a. Jeśli **tak** proszę o podanie za ostatni rok.:

Wielkość obrotów i zatrudnienia

b. Jeśli **nie**, proszę o podanie

W jakim roku została zamknięta.....

Ile lat trwał upadek przedsiębiorstwa.....

14. Rodzaj klienta: B2B czy B2C?

B2B% B2C%

15. Branża (specyfika działalności):

	Główne produkty	Główne rynki	Sposoby sprzedaży		
1					
2					
3					
4					

16. Opisz swoją firmę: czym się wyróżnia na tle konkurencji?

.....
.....
.....
.....

IV. Sytuacja przed kryzysem – pierwsze symptomy

17. Czy był to pierwszy kryzys w Pana / Pani życiu?

18. Jeśli nie, to proszę podać kilka informacji o poprzednim kryzysie:

- a. Kiedy miał miejsce poprzedni kryzys?
- b. Jakie było Pana / Pani stanowisko w tamtym czasie?
- c. Czy udało się wyjść z tamtego kryzysu?
- d. Krótki opis przyczyn, przebiegu i zakończenia....

	Kto?	Jakie symptomy?	Kiedy?
1			
2			
3			
4			
5			

19. Kto i kiedy poinformował Pana / Panią o pierwszych symptomach kryzysu?

20. Jaka była Pana / Pani reakcja?

	Rodzaj reakcji	Tak / Nie
1	Zignorowanie informacji i informatora	
2	Stwierdzenie, że informator się myli i źle rozeznaje sytuację	
3	Zapewnienie, że sytuacja jest przejściowa i że jest pod kontrolą	
4	Zapewnienie, że problem jest znany i że już jest w trakcie rozwiązywania	
5	Dopytanie się o szczegóły problemu i poproszenie o pomocy w znalezieniu rozwiązania	
6		
7		

21. Czy dostrzegali Pan / Pani samodzielnie symptomy kryzysu? Jakie one były?

	Jakie symptomy?	Kiedy?
1		
2		
3		
4		
5		

22. Czy były jakieś wyraźne, bezpośrednie przyczyny powstania kryzysu?

Kontrola z US, powódź, kradzież majątku firmy, brak wpłaty za duży kontrakt od klienta itp.



V. Kryzys

23. Jakie były konkretne twarde dane potwierdzające sytuację kryzysową?

- a. Spadek zamówień / sprzedaży – ile % Kiedy?
- b. Trudności płatnicze

Rodzaj przejawiania się trudności	Tak / Nie
Powtarzające się co kilka tygodni nieterminowe regulowanie zobowiązań	
Ciągłe zaleganie z zobowiązaniami, ale < 30 dni	
Ciągłe zaleganie z zobowiązaniami > 30 dni	
Sporadyczne nieterminowe regulowanie podatków i / lub ZUS	
Częste nieterminowe regulowanie podatków i / lub ZUS	

- c. Zyski / straty
 - i. Spadek zysków – ile %?
 - ii. Powstanie strat – jaki stosunek do kapitał przedsiębiorstwa w %?
- d. Odejście kluczowych pracowników, jakich?
- e. Inne twarde dane:
- f. Jaki czas przetrwałoby przedsiębiorstwo, gdyby nie zostały wprowadzone żadne przeciwdziałania?

24. Czy odczuwał Pan / Pani kryzys również w sobie?

- a. Czym on się objawiał?
- b. Jak długo trwał?
- c. Jakie metody radzenia sobie z tym stanem zostały podjęte?
- d. Jakie osoby zostały zaangażowane w pomoc Panu / Pani?

VI. Działania naprawcze

25. Czy został stworzony formalny plan naprawy przedsiębiorstwa?

- a. Kto go tworzył i w jakim czasie od pierwszych symptomów?
- b. Jakie osoby miały największy wpływ na podjęcie decyzji o konieczności powstania planu naprawczego?

26. Jakie decyzje naprawcze zostały podjęte:

Lp.	Jaka decyzja	Tak / Nie	Kiedy	Skala (np. %)
1	Zwolnienie pracowników			
2	Wysłanie pracowników na urlopy bezpłatne			
3	Wysłanie pracowników na przymusowe urlopy (płatne)			
4	Skrócenie dnia pracy za mniejsze wynagrodzenie			
5	Zmniejszenie wynagrodzeń			
6	Wysłanie pracowników na wcześniejszą emeryturę			
7	Outsourcing usług			
8	Wyprzedaż majątku (ŚT)			
9	Wyprzedaż stanów magazynowych			
10	Renegocjacja warunków kredytu			
11	Renegocjacja warunków umów leasingowych			
12	Zmniejszenie wynajmowanych powierzchni biur			
13	Zmniejszenie wynajmowanych powierzchni hal produkcyjno-magazynowych			

14	Oddanie w dzierżawę posiadanych powierzchni			
15	Renegocjacja z dostawcami warunków zakupu usług i materiałów/ towarów			
16	Zmniejszenie świadczeń dla pracowników: tel. komórkowe, bezpłatne posiłki, samochody służbowe, szkolenia, kawa / herbata			
17	Wstrzymanie inwestycji			
	inne			
	inne			
1	Wdrożenie nowego oprogramowania			
2	Wdrożenie reorganizacji pracy w biurze, na produkcji			
3	Inwestycje w nowe maszyny/ urządzenia dla przyspieszenia i podniesienia jakości			
4	Inwestycje w nowe maszyny/ urządzenia obniżenia kosztów (np. ogrzewanie)			
5	Wejście na nowe rynki – nowi klienci			
6	Wejście na nowe rynki – eksport			
7	Wdrożenie nowych produktów/usług			
8	Wprowadzenie agresywnej polityki cenowej			
9	Skrócenie czasu dostaw do klienta			
10	Wdrożenie zmian w opakowaniu, inne uatrakcyjnienie produktów			
11	Podjęcie nowej kampanii marketingowej			
12				
13	Wzięcie kredytu dla podniesienia bieżącej płynności			
14	Szkolenia dla pracowników			
15	Zmiana systemu wynagradzania na bardziej motywacyjny			
16	Inne			
	Inne			
	Inne			

27. Skąd otrzymał Pan / Pani największe wsparcie w podejmowaniu i realizacji ww. decyzji?

Lp.	Kto	Tak / Nie / Nie dotyczy	Uwagi – skala
1	Przełożony		
2	Członek zarządu		
3	Podwładny		
4	Biegły rewident		
5	Konsultant		
6	Mąż / żona		
7	Pracownik banku		
8	Przyjaciółka / przyjaciel		
	inna		

28. Jak długo trwały działania naprawcze, tzn. po jakim czasie można było uznać, że przedsiębiorstwo wróciło do wyników sprzed kryzysu?

.....

.....

.....

.....

.....

.....