

Jarema Batorski

Organizacyjne uczenie się w kryzysie : przypadek aktu piractwa morskiego

International Journal of Management and Economics 35, 147-156

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jarema Batorski
Uniwersytet Jagielloński

Organizacyjne uczenie się w kryzysie. Przypadek aktu piractwa morskiego

Wprowadzenie

Statek jest specyficzną jednostką organizacyjną. Może stanowić składnik przedsiębiorstwa zaliczanego do gospodarki turystycznej lub być eksploatowany przez takie przedsiębiorstwo. W świetle prawa polskiego morskim statkiem handlowym jest statek przeznaczony lub używany do prowadzenia działalności gospodarczej, w tym między innymi do przewozu ładunku lub pasażerów¹.

Kryzysy wynikające z uprowadzenia statków stały się w ostatnich latach poważnym wyzwaniem dla uczestników światowej gospodarki morskiej, w tym armatorów (tutaj: właścicieli statków; termin „armator” w polskim systemie prawnym jest rozumiany inaczej), przewoźników, ale także rządów państw odpowiedzialnych za uprowadzone jednostki oraz sił bezpośrednio zaangażowanych w ich uwolnienie. Jednostkowo doświadczają ich załogi statków i pasażerowie – turyści. Odczuwalny od 2008 r. wzrost liczby aktów piractwa morskiego w rejonie Rogu Afryki niesie nowe wyzwania dla transportu drogą morską, zwłaszcza że przez somalijskie wody przebiega jeden z najważniejszych szlaków żeglugowych na świecie. Panująca w Somalii skomplikowana sytuacja polityczna oraz trudne warunki społeczno-ekonomiczne przyczyniły się do zaznaczenia zapalnego rejonu na mapie światowego piractwa morskiego [Kubiak, 2009, s. 148–151; Whiteneck, Ivancovich, Hall, 2011; Treves, 2009; Pardo, 2009; Percy, Shortland, 2011]. ONZ często opisuje sytuację w Somalii, pogrążonej w wojnie domowej od 1991 r.²

Konwencja Narodów Zjednoczonych o prawie morza z 10 grudnia 1982 r.³ precyzuje, że każdy z następujących czynów stanowi piractwo:

- a) wszelki bezprawny akt gwałtu, zatrzymania lub grabieży popełniony dla celów osobistych przez załogę lub pasażerów prywatnego statku lub samolotu i wymierzony:
 - na morzu pełnym przeciwko innemu statkowi morskiemu lub powietrznemu albo przeciwko osobom lub mieniu na pokładzie takiego statku morskiego lub powietrznego;
 - przeciwko statkowi morskiemu lub powietrznemu, osobom lub mieniu w miejscu niepodlegającym jurysdykcji żadnego państwa;

- b) wszelki akt dobrowolnego udziału w korzystaniu ze statku morskiego lub powietrznego, jeżeli jego sprawca wiedział o okolicznościach nadających takiemu statkowi charakter pirackiego statku morskiego lub powietrznego;
- c) wszelki akt podżegania do popełnienia czynów określonych w punktach a) i b) lub wszelki akt celowego ułatwiania popełnienia takich czynów.

Sytuacja, gdy są wzięci zakładnicy, często towarzysząca aktowi piractwa, oznacza występowanie szczególnego typu kryzysu: kryzysu, w którym bezpośrednio zagrożone jest życie ludzkie. W przypadku porwania jednostki nadrzędnym celem kapitana statku jest zachowanie życia załogi i pasażerów.

Kryzysy w turystyce

Przyjmuje się, iż turystyka jest jednym z sektorów najbardziej wrażliwych na wahania gospodarcze. Obniżona aktywność turystyczna na świecie, związana z kryzysem gospodarczym, oznacza problemy dla biur turystycznych i innych firm związanych z rynkiem turystycznym. Gospodarka turystyczna jest wyjątkowo narażona na te kryzysy, których źródła mają charakter zewnętrzny. W przeciwieństwie do wewnętrznych źródeł kryzysów, które mogą być kontrolowane przez menedżerów, zdarzenia zewnętrzne znajdują się poza ich kontrolą i dlatego z natury charakteryzuje je większy stopień ryzyka oraz niepewność. Ponadto cechy charakterystyczne produktu turystycznego, takie jak sezonowość czy komplementarność, powodują, że ryzykiem tym potencjalnie trudno zarządzać, ponieważ podaż usług turystycznych nie może być szybko dostosowana do zmniejszającego się popytu [Evans, Elphick, 2005].

Istnieje wiele definicji sytuacji kryzysowej organizacji. Między innymi przyjmuje się, że w kryzysie jest przedsiębiorstwo, którego wskaźniki finansowe pokazują złą kondycję, zagrażającą jego istnieniu w przewidywalnej przyszłości. Jest to pojmowanie kryzysu w sposób uproszczony; jego utożsamianie z brakiem płynności finansowej nie zawsze jest prawdziwe [Nogalski, Marcinkiewicz, 2004, s. 12].

Do kryzysu z punktu widzenia organizacji można zakwalifikować zdarzenia lub sytuacje, które mają swoje źródła w specyfice danej organizacji, a najczęściej wynikają z błędów w zarządzaniu, wadliwej struktury lub niedostosowania do zmian w otoczeniu. Natomiast katastrofy są wydarzeniami w otoczeniu, nieprzewidywalnymi i pozostającymi w zasadzie poza kontrolą organizacji [Pender, Sharpley, 2008, s. 338; Ritchie, 2004, s. 670]. Ten podział nie zawsze jest przestrzegany [Evans, Elphick, 2005, s. 140], badacze proponują też wiele ujęć, typologii czy klasyfikacji kryzysów, których wymiary i kryteria przesądzają o specyfice treści działań antykryzysowych. Kryzysy wydają się też być stopniowalne [Ritchie, 2004, s. 671]. Zaliczają się do sytuacji trudnych, co powoduje, że można podjąć próbę określenia wymiarów sytuacji trudnej, służących ocenie nasilenia kryzysu.

Przyjętym założeniem jest twierdzenie, iż kryzysy obejmują zarówno całe organizacje, jak i ich części. Dotyczyć też mogą grup organizacji, określonego obszaru [Pender, Sharpley 2008, s. 338], a także mają swój wymiar jednostkowy – ludzki.

Paradoksy kryzysu i organizacyjnego uczenia się

Podczas kryzysów organizacje angażują się w procesy normalizacyjne [Jacques, Gattot, Roux-Dufort, 1999]. Oznacza to, że stosują znane i możliwe do akceptacji wzorce i układy: poznawcze, psychologiczne i społeczno-polityczne. Naturalną skłonnością uczestników organizacji jest minimalizowanie znaczenia i/lub racjonalizowanie zdarzeń, które nie pozostają w zgodzie z ich systemem wartości lub układami odniesienia. Mechanizmy normalizacyjne umożliwiają trwałe i wspólnie podzielane dostrzeżenie i rozumienie kryzysu, ale zmniejszają potencjał uczenia się. Paradoksalne jest to, iż wspomagając uczenie się, jednocześnie je hamują [Batorski, 2007]. Przyjęto, iż działania podejmowane w kryzysie można opisać jako procesy lub subprocesy organizacyjnego uczenia się.

Paradoksy można określić jako problemy mające dwa krańcowe rozwiązania – jedno rozwiązanie jest prawdziwe i równocześnie drugie rozwiązanie jest prawdziwe [Batorski, 2010]. Potencjalnym paradoksem jest zatem konflikt między uczeniem się innowacyjnym (dwucyklowym), w którym zmianie ulegają zarówno założenia, jak i normy oraz strategię działania, a uczeniem się rutynowym (jednocyklowym), dotyczącym wyłącznie strategii działania – zachowań. Uczeniem się innowacyjnym jest radykalna zmiana sposobów działania wraz z celami działania (czy normami) oraz założeniami. Można przypuszczać, że w sprawnym zarządzaniu w kryzysie najbardziej przydatne jest uczenie się jednocyklowe, które opiera się na zdolności wykrywania i korygowania błędów przy danym zestawie norm operacyjnych.

W przypadku uczenia się dwucyklowego zmianom ulegają normy i podstawowe założenia. Takie uczenie się sprzyja innowacjom, kwestionowaniu celów i jest bardziej istotne dla długofalowego przetrwania. Wiąże się z koniecznością testowania modeli poznawczych [Argyris, Schön, 1996, s. 20–21]. Potencjalnym problemem organizacyjnego uczenia się jest także konflikt między odkrywaniem a wykorzystywaniem [Batorski, 2010].

Paradoksy zarządzania w kryzysie dotyczą także przedmiotu organizacyjnego uczenia się. Paradoksalny charakter mogą mieć na przykład systemy zarządzania, które, zmniejszając liczbę wypadków, nie gwarantują, że wypadki nie zdarzą się (paradoks prewencji i przygotowania). Wypadek w postaci pożaru na stacji benzynowej czy awaria systemu bezpieczeństwa w elektrowni atomowej stwarzają zagrożenie katastrofy [Laufer, 2007, s. 30–31]. Jednak systemy zarządzania projektowano pod kątem unikania wypadków, a nie radzenia sobie z nimi.

Opis przypadku „Le Ponant”⁴

Grupa kapitałowa CMA CGM jest trzecim na świecie i największym we Francji armatorem kontenerowym. Przedsiębiorstwo operuje 350 jednostkami na ponad 200 szlakach morskich. Statki CMA CGM przewożą rocznie ok. 9 mln TEU (jednostka miary odpowiadająca pojemności jednego kontenera o długości 20 stóp). Statki francuskiego armatora obecne są w 400 portach w 150 krajach na świecie (również w Polsce). Grupa zatrudnia ponad 16 tys. pracowników. Jej działalność obejmuje ponadto tworzenie i sprzedaż produktów turystycznych, takich jak morskie rejsy wycieczkowe, w tym rejsy luksusowe.

Do grupy należy luksusowy żaglowiec wycieczkowy (szkuner bermudzki) „Le Ponant”. Zbudowany w 1991 r. jest najmniejszą jednostką armatora. Statek dysponuje 32 kabinami dla 64 pasażerów. Rozwija prędkość 12–14 węzłów pod żaglami.

Dnia 4 kwietnia 2008 r. „Le Ponant” został uprowadzony w Zatoce Adeńskiej, gdy bez pasażerów wracał z Seszeli na Morze Śródziemne. Dnia 21 kwietnia 2008 r. miał popłynąć z Aleksandrii w Egipcie do La Valetty, stolicy Malty. Na pokładzie znajdowało się 30 osób załogi, w tym sześć kobiet. Porywaczami okazali się członkowie najgroźniejszej i największej grupy piratów morskich w Somalii, złożonej z byłych żołnierzy somalijskich, tak zwani „Somali Marines”. Napastnicy wdarli się na pokład statku, wykorzystując szybką łódź motorową. Sterroryzowali załogę i skierowali statek najpierw na wschód, a później na południe, w dół somalijskiego wybrzeża. Załoga stała się zakładnikami.

Somalia nie ma skutecznie działającego rządu od roku 1991. Kraj pogrążony jest w chaosie, a na wodach wzdłuż wybrzeży pleni się piractwo dla okupu. Przystępczy proceder przynosi piratom miliony dolarów. Somalijscy piraci używają łodzi motorowych wyposażonych w telefony satelitarne i system nawigacji satelitarnej. Ich celem są zarówno statki pasażerskie, jak i towarowe.

Kiedy informacje o uprowadzeniu jednostki dotarły do Francji, zastosowano odpowiednie procedury zarządzania kryzysowego. W stan gotowości postawiono m.in. wydzielone siły okrętowe stacjonujące w Dżibuti, pododdziały komandosów piechoty morskiej oraz wyspecjalizowaną w odbijaniu zakładników grupę specjalną żandarmerii – Grupę Interwencyjną Żandarmerii Narodowej (Groupe d’Intervention de la Gendarmerie Nationale – GIGN). W graniczącym z Somalią Dżibuti Francja ma rozlokowanych 2900 żołnierzy.

Po posiedzeniu sztabu kryzysowego premier Francji François Fillon oświadczył, że ministerstwa: obrony oraz spraw zagranicznych znajdują się w stanie pełnej mobilizacji i opracowują odpowiedni sposób działania. Rzecznik ministerstwa obrony przekazał informację, że statek został zlokalizowany przez francuską fregatę „Commandant Bouan”, z którą współpracują śmigłowce z kanadyjskiej fregaty „Charlottetown”, wchodzącej wraz z okrętem francuskim w skład sił międzynarodowych stacjonujących w Dżibuti.

Uprowadzony statek śledzono, ale nie podejmowano akcji zbrojnej. Brak zdecydowanych działań podyktowany był obawą o bezpieczeństwo zakładników oraz koniecznością respektowania somalijskich wód terytorialnych. Statek był śledzony zarówno przez okręty, jak i samoloty patrolowe. Wykonane przez nie zdjęcia jednostki, przedstawiające obsadzających mostek napastników, francuskie władze udostępniły prasie.

Francuzi zaangażowani w rozwiązanie kryzysu uzyskali zgodę rządu Somalii na przeprowadzenie akcji zbrojnej. Władze somalijskie nalegały na Francję i Stany Zjednoczone, żeby rozwiązały kryzys metodami siłowymi. Akcji zbrojnej nie rozpoczęto jednak natychmiast. Przystąpiono bowiem do negocjacji z porywaczami. Francuski minister obrony, Herve Morin, wcześniej powiedział, że operacja wojskowa w celu zwolnienia załogi będzie dokonana tylko w przypadku zagwarantowania jej bezpieczeństwa.

Rząd francuski 10 kwietnia ujawnił, że w zamian za zwolnienie zakładników i statku piraci zażądali 2 mln dolarów okupu. Tego samego dnia media przekazały informację, że w kierunku zakotwiczonego u wybrzeży Somalii statku skierowano następane dwa francuskie okręty.

Kryzys został rozwiązany 11 kwietnia. Trzydziestu członków załogi odzyskało wolność. Okup zapłacił armator, a wojsko francuskie po opuszczeniu jachtu przez piratów podjęło pościg helikopterami za porywaczami, którzy zostali ostrzelani i poddali się. Gen. Jean-Louis Georgelin powiedział, że piraci zostali aresztowani na lądzie po godzinie od uwolnienia załogi „Le Ponant”. Udało się schwytać sześciu napastników.

Operacja uwolnienia zakładników była przedstawiana przez francuskie media jako wzorcowa. Również zagraniczni komentatorzy wypowiadali się o niej z uznaniem, podkreślając znaczenie akcji dla wizerunku Francji na arenie międzynarodowej.

Paradoks uczenia się w kryzysie w przypadku aktu piractwa

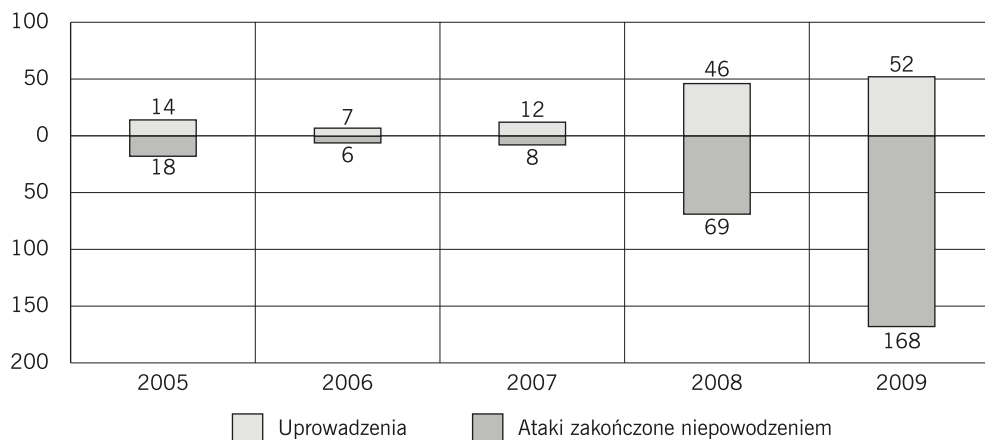
Wnioski dotyczące paradoksu organizacyjnego uczenia w zakresie prewencji i przygotowania w analizowanym przypadku muszą być ostrożne. A. Walczak, wspominając o znaczeniu prewencji w zakresie procedur zabezpieczenia statku przed atakiem napastników, o podjęciu różnych środków ostrożności, jak wzmocnienie wacht na obszarach przewidywanych napadów, zachowanie czujności, o metodach rozpoznania niebezpieczeństwa czy wyposażeniu technicznym uniemożliwiającym opanowanie statków, podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie o sposób właściwego przygotowania kadr morskich do bezpośredniego spotkania i pertraktacji z napastnikami po opanowaniu przez nich statku [Walczak, 2008]. Przygotowanie to może być różne, jednak brakuje podstaw, aby twierdzić, iż w przypadku „Le Ponant”, działania prewencyjne osłabiały działania przygotowawcze (lub odwrotnie). Tutaj jednak prewencja, w tym aktywność międzynarodowych patroli u somalijskich wybrzeży, okazała się nieskuteczna, natomiast przygotowanie było wystarczające.

W zakresie przygotowania można sformułować kolejny paradoks: dylemat między płaceniem okupu a jego niepłaceniem. Oba rozwiązania charakteryzują zarówno silne strony, jak i słabości [Marts, 2010]. Można przyjąć, iż argumenty i kontrargumenty przedstawiane na ich rzecz lub przeciwko nim składają się na opozycyjne modele odzwierciedlające działania [Berniker, McNabb, 2006].

Paradoksem zarządzania kryzysowego dotyczącym prewencji może być dylemat między korzystaniem z eskorty a zapewnieniem ochrony na pokładzie statku [McDougall, 2009]. „Le Ponant” nie korzystał z eskorty, także nie zapewniono wyspecjalizowanych służb ochrony.

Funkcjonowanie międzynarodowych patroli u somalijskich wybrzeży w latach 2008–2009 nie wiązało się ze spadkiem liczebności ataków (tabela 1). Z upoważnienia ONZ działały i działają tam okręty wojenne różnych krajów. Liczba ataków pirackich w Zatoce Adeńskiej w latach 2008–2009 zwiększała się w okresach funkcjonowania korytarzy tranzytowych: Strefy Morskich Patroli Bezpieczeństwa (Maritime Security Patrol Area – MSPA) oraz Korytarza Tranzytowego Międzynarodowej Rekomendacji (Internationally Recommended Transit Corridor – IRTC). Zmniejszył się natomiast wskaźnik uprowadzeń, obliczany jako iloraz sumy uprowadzeń w danym okresie oraz sumy wszystkich ataków (zarówno ataków zakończonych niepowodzeniem, jak i uprowadzeń). Jednak w okresie funkcjonowania IRTC (2.02.2009–31.12.2009) liczba uprowadzeń w całość Zatoce Adeńskiej była większa niż w okresie przed wprowadzeniem korytarzy tranzytowych (1.01.2008–25.08.2008). Liczebności ataków zakończonych niepowodzeniem i uprowadzeń dokonanych przez piratów somalijskich w latach 2005–2009, również poza Zatoką Adeńską, przedstawiono na rysunku 1.

RYСУNEK 1. Liczba ataków zakończonych niepowodzeniem i uprowadzeń dokonanych przez piratów somalijskich (2005–2009)



Przyjmując perspektywę szerszą, wykraczającą poza zarządzanie kryzysowe związane z uprowadzeniem jednego statku, można określić konflikt między uczeniem się innowacyjnym (dwucyklowym), w którym zmianie ulegają zarówno założenia, jak i normy oraz strategię działania, a uczeniem się rutynowym (jednocyklowym), dotyczącym wyłącznie strategii działania. Uczeniem się innowacyjnym w ustalonym zakresie byłaby radykalna zmiana sposobów działania wraz z jego celami oraz założeniami; w przypadku takiego uczenia się spadkowi uległaby zarówno liczba uprowadzeń, jak i liczba samych ataków (tabela 1).

TABELA 1. Liczba ataków pirackich w Zatoce Adeńskiej w latach 2008–2009

| Analizowane okresy funkcjonowania korytarzy tranzytowych | Strefa wewnętrzna | | | Strefa zewnętrzna | | | Zatoka Adeńska | | |
|--|-------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| | Uprowadzenia | Wszystkie ataki | Wskaźnik uprowadzeń | Uprowadzenia | Wszystkie ataki | Wskaźnik uprowadzeń | Uprowadzenia | Wszystkie ataki | Wskaźnik uprowadzeń |
| Przed MSPA (1.01.2008–25.08.2008) | | | | 14 | 30 | 46,7 % | 14 | 30 | 46,7 % |
| MSPA (26.08.2008–1.02.2009) | 12 | 42 | 28,6% | 16 | 41 | 39,0 % | 28 | 83 | 33,7 % |
| IRTC (2.02.2009–31.12.2009) | 9 | 62 | 14,5% | 10 | 46 | 21,7 % | 19 | 108 | 17,6 % |

Źródło: UNOSAT/UNITAR, Spatial Analysis of Somali Pirate Attacks in 2009. CE-2010-00110-SOM, 7 June 2010, s. 7.

Hipotetyczne procesy wiedzy i ich udziałowców w zarządzaniu kryzysowym w przypadku uprowadzenia statku „Le Ponant” przedstawiono na rysunku 2. Odwzorowanie uwzględnia rozróżnienie między tworzeniem a wykorzystywaniem wiedzy; kolejność wskazanych procesów odzwierciedla ich prawdopodobną intensywność. Do zewnętrznych udziałowców procesów wiedzy zaliczono między innymi: dowództwa zaangażowanych sił zbrojnych, bezpośrednich uczestników akcji wojskowej oraz francuski sztab zarządzania kryzysowego.

RYSUNEK 2. Główne procesy wiedzy i ich udziałowcy w zarządzaniu kryzysowym w przypadku uprowadzenia statku



Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano: [Jacques, 2010].

Podsumowanie

Studium przypadku zawężono do problematyki organizacyjnego uczenia się w zarządzaniu kryzysowym. Jednak organizacyjne uczenie się dotyczy również samych piratów [Iyigun, Ratisukpimol, 2010]. Przykładowo, reagując na akty przemocy, siły okrętowe podległe CJTF-HOA (Combined Joint Task Force – Horn of Africa) rozpoczęły antypirackie patrole na wodach otaczających południową Somalię. Piraci przemieścili się wtedy na północ, gdzie – zgodnie z ich oczekiwaniami – nie było patroli [Kubiak, 2008, s. 14].

Paradoksy organizacyjnego uczenia się wyodrębniane ze względu na jego przedmiot mają charakter wysoce zindywidualizowany. Nie można zatem uogólniać takich paradoksów, automatycznie odnosić ich do sytuacji kryzysowych różnych typów, a także do różnych podmiotów funkcjonujących na rynku turystycznym.

Pomimo że w Zatoce Adeńskiej znajdowały się silne środki militarne (okręty wojenne, lotnictwo morskie), nie udało się zapobiec porwaniu statku „Le Ponant”. Sytuacja kryzysowa, będąca następstwem uprowadzenia załogi, została rozwiązana. Jednak rezultatem organizacyjnego uczenia się związanego z zarządzaniem kryzysowym w tym przypadku, a także w innych przypadkach uprowadzeń, nie było zmniejszenie się liczby aktów piractwa w Rogu Afryki. Atak piratów, nawet niezakończony uprowadzeniem statku, zawsze będzie stanowić sytuację trudną i groźną.

Przypisy

¹ Art. 3 Ustawy z dnia 18.09.2001 Kodeks morski, Dz.U. z 2001 r., nr 138, poz. 1545 ze zm.

² Zob. np. Report of the Monitoring Group on Somalia pursuant to Security Council resolution 1853 (2008), 10 March 2010.

³ Dz.U. z 2002 r., nr 59, poz. 54.

⁴ W opisie przypadku wykorzystano: [Kubiak, 2008, s. 13–16]; informacje zawarte na stronie firmowej grupy CMA CGM (www.cma-cgm.com); doniesienia prasowe.

Bibliografia

Argyris Ch., Schön D.A., 1996, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading

Batorski J., 2007, Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, „Przegląd Organizacji”, nr 2

Batorski J., 2010, Research of Crisis Management in a Tourist Enterprise: Methodological Assumptions, [w:] Š. Hittmár *et al.*, *Knowledge Base for Management – Theory and Practice*, EDIS – University of Zilina, Zilina

Batorski J., 2010, Zarządzanie kryzysem organizacyjnym w przedsiębiorstwie turystycznym. Założenia badawcze, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Berniker E., McNabb D.E., 2006, Dialectical inquiry: A structured qualitative research method, „The Qualitative Report”, Vol. 11, No. 4

Evans N., Elphick S., 2005, Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry, „International Journal of Tourism Research”, Vol. 7

Iyigun M., Ratisukpimol W., 2010, *Learning Piracy on the High Seas*. Typescript, University of Colorado, Boulder

Jacques J., Gatot L., Roux-Dufort Ch., 1999, From Post-Crisis to Preventive Learning: Some Empirical Evidence for a Preventive Crisis Learning Management Tool, *Symposium Organizational Learning from Crisis: Towards an Appreciation and Use of Crisis' Positive Properties*, Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, August

Jacques T., 2010, Reshaping crisis management: the challenge for organizational design, „Organizational Development Journal”, Vol. 28, No. 1

Kubiak K., 2008, Przypadek statku „Le Ponant”, „Przegląd Morski”, nr 8

Kubiak K., 2009, *Przemoc na oceanach. Współczesne piractwo i terroryzm morski*, Wydawnictwo TRIO i Centrum Europejskie Natolin, Warszawa

Laufer R., 2007, *Crisis Management and Legitimacy: Facing Symbolic Disorders*, [w:] *International Handbook of Organizational Crisis Management*, Eds. Ch.M. Pearson, Ch. Roux-Dufort, J.A. Clair, Sage Publications, Inc.

Marts Ch., 2010, *Piracy Ransoms – Conflicting Perspectives*. Working Paper, One Earth Future Foundation, 13 August

Nogalski B., Marcinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa

Pardo Sauvageot E., 2009, Piracy off Somalia and its Challenges to Maritime Security: Problems and Solutions, „UNISCI Discussion Papers”, No. 19, January

- Pender L., Sharpley R., 2008, Zarządzanie turystyką, PWE, Warszawa
- Percy S., Shortland A., 2011, The Business of Piracy in Somalia, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Discussion Papers No. 1033, Berlin
- Ritchie B.W., 2004, Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, „Tourism Management”, Vol. 25
- Treves T., 2009, Piracy, Law of the Sea, and Use of Force: Developments off the Coast of Somalia, „The European Journal of International Law”, Vol. 20, No. 2
- Walczak A., 2008, Zachowanie kapitana w interakcji z porywaczami statku, Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, tom 13, nr 85

Dokumenty

- Dz.U. z 2001 r., nr 138, poz. 1545 ze zm.
- Dz.U. z 2002 r., nr 59, poz. 54
- McDougall A., Anti-Piracy Options: On-Board Security versus Escort Vessels, Evolutionary Security Management, Inc. 2009, 4 December
- FATF, Organised Maritime Piracy and Related Kidnapping for Ransom. FATF Report, July 2011
- Report of the Monitoring Group on Somalia pursuant to Security Council resolution 1853 (2008), 10 March 2010
- UNOSAT/UNITAR, Spatial Analysis of Somali Pirate Attacks in 2009. CE-2010-00110-SOM, 7 June 2010
- Whiteneck D.J., Ivancovich J., Hall K., Piracy Enterprises in Africa. CRM D0023394.A2/Final, Center for Naval Analyses, June 2011

Organizational learning in crisis. The case of the act of maritime piracy

Summary

On 4th April 2008, the pirates in the Gulf of Aden hijacked a French luxury yacht. The article presents the results of research into crisis management in the case of the act of piracy. The main objective of the article is to characterize the complex relations between management in a crisis and organizational learning.

The key presumption serving as a foundation for case study refers to the thesis that the effectiveness of crisis management depends both on the effectiveness of the learning process leading to crisis suppression, as well as on the ability to profit from the crisis in the learning process. The research procedure described in the article should be perceived as a fragment of methodological proposal in terms of the crisis management research within the framework of organizational learning in tourism.

Keywords: piracy, organizational learning, crisis, paradox

Słowa kluczowe: piractwo, organizacyjne uczenie się, kryzys, paradoks