Jan Skalik[1]

PROBLEM ZMIANY W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

1. Zjawiska kryzysowe w organizacji

Organizacje uczestniczące w wolnej grze sił rynkowych narażone są na występowanie sytuacji kryzysowych bądź też kryzysu. Zjawiska te ze szczególnym nasileniem ujawniają się w warunkach ogólnej recesji gospodarczej, potwierdzając swój najczęściej destrukcyjny charakter i wzrastającą liczbą upadłości podmiotów gospodarczych. Kryzys w znaczeniu ogólnym jest interpretowany jako punkt zwrotny w przebiegu zdarzeń, po którym następuje zmiana[2]. Najczęściej z wystąpieniem tego punktu kojarzy się występowanie trudnej sytuacji zakłócającej normalny przebieg procesów i rodzącej zagrożenia utraty bytu dla podmiotu ogarniętego kryzysem. Kryzys organizacji przez jednych jest utożsamiany z utratą stabilności[3] inni kojarzą go z sytuacją nieplanowaną i niepożądaną, która stanowi bezpośrednie lub pośrednie zagrożenie dla przetrwania organizacji. Zjawiska kryzysowe mają więc niejednorodny charakter, stąd też należy wyodrębnić wśród nich dwa stany: sytuacji kryzysowej i kryzysu organizacji. Sytuacja kryzysowa może być utożsamiana z takim stanem, w którym nie ma bezpośredniego zagrożenia bytu organizacji, jednak jej rezultaty i warunki funkcjonowania potwierdzają nienadążanie określonego podmiotu za wymogami otoczenia. W przypadku przedsiębiorstw sytuacja kryzysowa może być kojarzona z systematycznym pogarszaniem wyników ekonomiczno-finansowych i postępującym spadkiem udziału w rynku oraz zmniejszającym się potencjałem strategicznym.

Pogłębianie się sytuacji kryzysowej prowadzi do kryzysu, a więc takiego stanu organizacji, w którym dochodzi do trwałego zachwiania jej równowagi ogólnej. Zagrożony jest wówczas byt organizacji, a potwierdzeniem tego stanu jest jej niewypłacalność.

---

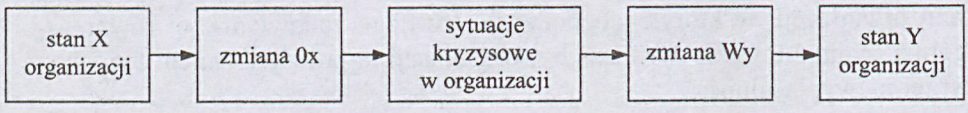
[1] Jan Skalik, prof. zw. dr hab., Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

[2] G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszwa 1998, s. 18.

[3] K. Obłój, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszwa 1986, s. 148.

2. Zmiany zewnętrzne i wewnętrzne w sytuacjach kryzysowych

Sytuację kryzysową, jak i sam kryzys, należy kojarzyć z problematyką zmian, bowiem ich występowanie jest z jednej strony przyczyną zaistnienia stanów przełomu w organizacji, z drugiej zaś formą eliminacji niekorzystnych zjawisk zagrażających jej egzystencji. W zarządzaniu kryzysowym zmiana jest narzędziem osiągania pożądanych stanów organizacji oraz formą ujawnienia się przyczyn wywołujących kryzys. Przyczyny te mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny. Zewnętrzne uwarunkowania kryzysu tkwią przede wszystkim w zmianach zachodzących w otoczeniu, na które organizacja najczęściej nie ma wpływu. Nie zwalnia to jednak zarządzających od ich respektowania w procesie bieżących i strategicznych wyborów. Przezwyciężenie bowiem zjawisk kryzysowych wymaga stałej identyfikacji zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, wcześniejszego ich prognozowania i wprowadzania odpowiednich zmian wewnętrznych, które pozwolą na skuteczne zapobieganie lub przezwyciężanie negatywnych skutków zaistniałego kryzysu. Mogą one mieć charakter zmian adaptacyjnych lub innowacyjnych. Najczęściej jednak w praktyce zarządzania przedsiębiorstw zagrożonych kryzysem wprowadza się zmiany adaptacyjne, które są bardziej zorientowane na eliminację wcześniej ujawnionych przyczyn zewnętrznych i wymagają mniejszych nakładów. Niektórzy autorzy uważają, że wprowadzanie ciągłych zmian adaptacyjnych jest typowe dla „długowiecznych" przedsiębiorstw[4], które dzięki temu osiągają niezakłócony rozwój. Oczywiście jest to możliwe, jeżeli zmiany te wprowadzane są w miarę szybko, umożliwiają skuteczne i efektywne rozwiązanie zaistniałych problemów. Zmiany innowacyjne mają bardziej radykalny charakter, wymagają zerwania z dotychczasową filozofią zarządzania, a w swojej istocie wyprzedzają przebieg zjawisk w otoczeniu, które mogłoby doprowadzić do kryzysu organizacji. Niezależnie jednak od charakteru zmian zachodzących w organizacjach zagrożonych bądź ogarniętych zjawiskami kryzysowymi, można zauważyć logiczny związek między zmianami zewnętrznymi wywołującymi te zjawiska a zmianami wewnętrznymi będącymi reakcją na ich wystąpienie. Zależność tę można wyrazić za pomocą schematu:



Rysunek 1. Zmiany a sytuacje kryzysowe w organizacji

Źródło: Opracowanie własne

[4]S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 434.

Jak wynika z załączonego schematu, najczęściej zmiany zewnętrzne „Ox" powodują naruszenie stanu równowagi wewnętrznej „x" organizacji zagrożonej kryzysem. Może ono nastąpić również w rezultacie błędnych decyzji podejmowanych przez zarządzających organizacją, którzy ignorują jej usytuowanie w otoczeniu, zjawiska w nim zachodzące oraz nie uwzględniają wewnętrznych możliwości organizacji. Dochodzi wówczas do sytuacji kryzysowych których opracowanie wymaga przeprowadzenia zmian wewnętrznych „Wy" o charakterze adaptacyjnym bądź innowacyjnym, które umożliwiają osiągnięcie nowego stanu równowagi organizacji „Y". Zatem zmiana jest stałym składnikiem zarządzania antykryzysowego i kryzysowego. Nie wszystkim jednak udaje się odnieść sukces w tym zarządzaniu, co jest wynikiem nieumiejętnego wykorzystania możliwości tkwiących w kreowaniu zmian wewnętrznych organizacji. Chodzi tu o odpowiedni dobór rodzaju zmiany i przestrzeganie warunków zapewniających powodzenie ich wdrażania.

3. *Dobór zmian w organizacjach zagrożonych lub objętych kryzysem*

Zakres i sposób wprowadzania zmian w organizacjach zagrożonych lub objętych kryzysem zależy od natężenia zjawisk kryzysowych. W sytuacjach kryzysowych o niskim natężeniu, zmiany adaptacyjne są na ogół wystarczające, pozwalają one na odroczenie stanu zagrożenia, w dłuższym czasie umożliwiają podwyższenie stanu równowagi w stopniu zapewniającym uzyskanie dużego marginesu bezpieczeństwa. Przeprowadza się je zwykle w wybranych obszarach organizacji w sposób ewolucyjny, umożliwiający zarządzającym dokładne poznanie przyczyn zaistniałej sytuacji oraz szczegółowe opracowanie skutecznego programu zmian. Ponieważ w warunkach łagodnego kryzysu organizacji występują zwykle objawy obniżonej sprawności, których uciążliwość jest ograniczona, nie wywołuje to presji na szybkie wdrażanie zmian. Wręcz odwrotnie, w tych przypadkach obserwuje się większy opór wobec zmian, ponieważ nie odczuwa się potrzeby ich wprowadzania.

Większa presja na wprowadzanie zmian jest wówczas, gdy natężenie zjawisk kryzysowych jest duże, a zagrożenie egzystencji organizacji bardziej realne. Wówczas odczuwa się potrzebę szybkiego uzdrowienia organizacji przez wdrażanie radykalnych zmian o charakterze rewolucyjnym. Są to zmiany o szerokim zasięgu, obejmujące większość obszarów funkcjonalnych organizacji, a ich implementacja zachodzi zwykle w sposób zdecydowany i krótkotrwały.

W sytuacjach kryzysowych dominują zwykle zmiany adaptacyjne i regresywne. Pierwsze z nich umożliwiają odroczenie stanu zagrożenia w dłuższym czasie, drugie zaś ze względu na swój zachowawczy charakter powodują krótkotrwałe odroczenie tego stanu. Najbardziej zalecane w warunkach sytuacji kryzysowej i kryzysu organizacji są zmiany innowacyjne. Mają one bowiem charakter zmian rewolucyjnych i rozwojowych, przez co w sposób trwały prowadzą do uzdrowienia organizacji.

W większości organizacji ogarniętych kryzysem dąży się do szybkiego opanowania zaistniałej sytuacji przez wprowadzenie zmian przynoszących w krótkim czasie odczuwalną poprawę. Zwykle nie wnika się w złożony obszar przyczyn wywołujących kryzys, lecz cały wysiłek koncentruje na likwidacji jego skutków. Takie podejście utrudnia osiąganie trwałej równowagi organizacji na wyższym poziomie przez realizację zmian o długofalowym charakterze. Duża różnorodność przyczyn wywołujących zjawiska kryzysowe w organizacji wymaga wprowadzenia w stosunkowo krótkim czasie zmian o bardzo różnorodnym charakterze, a więc dotyczących nie tylko poszczególnych obszarów funkcjonalnych, ale również strategii i filozofii zarządzania. Zwykle prosta reorganizacja w tej sytuacji jest niewystarczająca. Konieczna w tym przypadku jest restrukturyzacja, czyli cały kompleks zmian dotyczących zakresu działania, sfery kapitałowej oraz wewnętrznej organizacji. Ponieważ restrukturyzację przeprowadza się nie tylko w organizacjach objętych zjawiskami kryzysowymi, ale i w tych, które chcą umocnić swoją dobrą pozycję w otoczeniu, bardziej adekwatne dla podmiotów znajdujących się w stanie kryzysu jest przeprowadzanie zmian w ramach turnaroundu[5], czyli kompleksowego odnawiania organizacji. Restrukturyzacja bowiem może obejmować tylko niektóre jej wymiary, co w sytuacjach kryzysowych może być niewystarczające do przywrócenia utraconej równowagi.

Jak wynika z badań autora przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach na Dolnym Śląsku, w których wystąpiły zjawiska kryzysowe, do najczęściej stosowanych działań antykryzysowych należały:
- redukcja zatrudnienia,
- redukcja aktywów,
- zmiana struktury organizacyjnej,
- zmiana kierownictwa,
- zmiana strategii ogólnej,
- wzmocnienie kontroli finansowej,
- restrukturyzacja zadłużenia,
- wprowadzenie nowych metod produkcji,
- uruchomienie produkcji nowych wyrobów,
- pozyskanie nowych zewnętrznych źródeł finansowania,

[5] Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997, s. 88.

– udoskonalenie działalności marketingowej.

Zmiany te wprowadzano zwykle w sposób skojarzony, a więc umożliwiający równoczesną realizację różnych działań antykryzysowych. Ich skuteczność była jednak zróżnicowana. W jednych organizacjach ta sama zmiana umożliwiała wyjście z kryzysu, w innych nie przyniosła oczekiwanych rezultatów. Najbardziej skutecznymi w badanej populacji przedsiębiorstw działaniami antykryzysowymi były: redukcja aktywów, zmiana kierownictwa oraz wprowadzenie rygorystycznej kontroli finansowej. Zmiany w systemie zarządzania, a więc dotyczące struktur organizacyjnych, stylu kierowania, sposobu sprawowania funkcji zarządzania, trybu podejmowania decyzji przepływu informacji, miały mniejsze znaczenie w opracowaniu zjawisk kryzysowych. Wynika to z faktu, że wszelkie zmiany w sferze regulacyjnej organizacji wymagają więcej czasu do wystąpienia oczekiwanych efektów. Ujawniona w referacie zróżnicowana skuteczność działań antykryzysowych znajduje również potwierdzenie w wynikach badań autorów zagranicznych. Między innymi S. Slatter, badając skuteczność działań naprawczych w wybranej populacji przedsiębiorstw brytyjskich ogarniętych kryzysem[6] ujawnił, że redukcja aktywów, wymiana kierownictwa, redukcja kosztów oraz zaostrzenie kontroli finansowej były najbardziej skutecznymi metodami przezwyciężenia zjawisk kryzysowych. Jak wynika z powyższych rozważań, dobór zmian w zarządzaniu antykryzysowym ma charakter zindywidualizowany, wymagający dokładnego rozeznania problemów wewnętrznych organizacji oraz sytuacji panującej w jej otoczeniu. Zagadnieniem szczególnej wagi jest określenie specyfiki zarządzania zmianami w sytuacjach kryzysowych oraz warunków gwarantujących powodzenie wszelkich działań umożliwiających wyjście z kryzysu.

4. *Warunki skutecznego zarządzania zmianami w sytuacjach kryzysowych*

Struktura procesu zarządzania zmianą w warunkach kryzysu nie odbiega od ogólnie przyjętego i praktykowanego toku postępowania w czasie doskonalenia organizacji. Obejmuje ona: identyfikację potrzeby zmiany która wymaga przeprowadzenia analizy otoczenia i oceny potencjału organizacji, tworzenie wizji zmian, budowanie atmosfery zaangażowania na rzecz zmian, wdrażanie zmian i ich wzmacnianie. W sytuacjach kryzysowych zmienia się podejście do realizacji poszczególnych faz procesu zarządzania zmianą ze względu na ogromną presję czynnika czasu i świadomość występujących zagrożeń. Szczególnego znaczenia

[6] B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces*, Poltext, Warszawa 1997, s. 64.

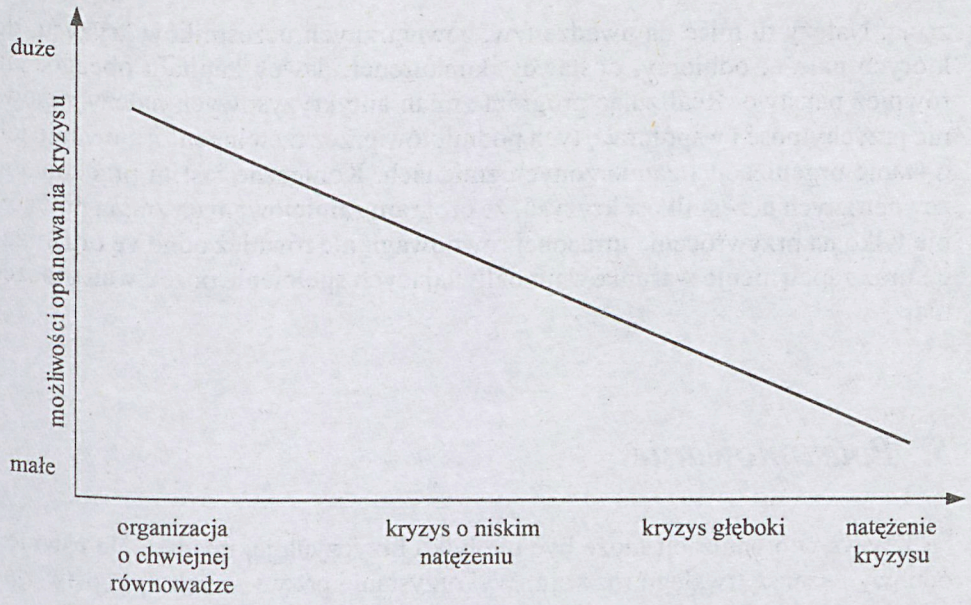
nabiera analiza otoczenia i potencjału organizacji, bowiem dzięki niej uzyskuje się informacje o przyczynach zjawisk kryzysowych i problemach wewnętrznych, które muszą być rozwiązane poprzez zmianę. Częstą przyczyną niepowodzeń w zarządzaniu kryzysowym jest niedostosowanie wdrożonych zmian do rzeczywistych przyczyn zaistniałych sytuacji kryzysowych. Przyczyny te mają najczęściej różnorodny charakter i dlatego, chcąc zachować adekwatność działań antykryzysowych do wagi występujących problemów, należy realizować je na podstawie pełnego rozeznania źródeł kryzysu i znajomości kluczowych problemów, które muszą być rozwiązane. W zarządzaniu antykryzysowym duże znaczenie ma również natężenie występujących zjawisk kryzysowych. Wówczas gdy procesy o charakterze destrukcyjnym zachodzą w szybkim tempie, zmiany powinny być wprowadzone w sposób radykalny i szybki, umożliwiający stabilizację kryzysu. Wprowadza się w tym czasie zmiany, które przyczyniają się do obniżki kosztów i wzrostu przychodów. Po opanowaniu największego zagrożenia powinno się przystąpić do wprowadzenia zmian o charakterze długofalowym, prowadzących do pełnej odnowy organizacji. Zalecany tu tok postępowania nie jest obowiązujący w każdym przypadku. Zależy to od przyjętej strategii antykryzysowego zarządzania zmianą, która może zakładać[7]:

- pełne uzdrowienie i rozwój organizacji,
- utrzymanie organizacji przy życiu i powrót do poprzedniego stanu równowagi,
- patologiczne przezwyciężanie kryzysu związane z krótkotrwałą poprawą,
- przekształcenie organizacji w inną,
- bankructwo i likwidacja organizacji.

W warunkach polskich mamy często do czynienia z zarządzaniem zmianą, które prowadzi do zaostrzenia sytuacji kryzysowej i celowego obniżenia wartości przedsiębiorstwa. W przypadku łagodnego przebiegu kryzysu oraz w sytuacjach chwiejnej równowagi organizacji, gdzie zmiany wprowadza się w sposób prewencyjny, nie ma zbyt dużej presji na ich wprowadzanie, a często obserwuje się wyraźny opór wobec nich. W praktyce zarządzania przywiązuje się zbyt małą wagę do wdrażania zmian wyprzedzających, realizowanych pod wpływem prognoz ostrzegawczych. Zbyt mała jest świadomość wśród zarządzających tego, że łatwiej i taniej jest zapobiegać kryzysowi niż z niego wychodzić. Dobór działań antykryzysowych w organizacji powinien uwzględniać również fakt, że ich skuteczność jest zależna od momentu rozpoznania kryzysu oraz posiadanego potencjału do jego przezwyciężenia (rys. 2.)

Im później kryzys zostanie ujawniony, tym mniejsze są możliwości jego opanowania oraz większe nakłady na przywrócenie równowagi organizacji. Powodzenie w zarządzaniu zmianami zależy również od zapewnienia poparcia uczest-

[7] Zabłocka-Kluczka, *Wykrywanie i przezwyciężanie zjawisk kryzysowych organizacji*, praca doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Zarządzania i Informatyki, Warszawa, 2002, s. 233.



Rysunek 2. Wpływ natężenia kryzysu na możliwości jego opanowania

Źródło: Opracowanie własne

ników zmieniającej się organizacji. W przypadku kryzysu akceptacja zmian ma swoisty charakter i jest wywołana zagrożeniem jej egzystencji. Zachowania ludzi pozbawione są wówczas racjonalności i dominuje wśród nich potrzeba zmiany wszystkiego. Ta żywiołowa wręcz skłonność do destrukcji istniejącego ładu w organizacji powinna być wykorzystana do wdrożenia zmian kontrolowanych oraz wzmacniania środkami indywidualnej motywacji i sprawnie działającym systemem wzajemnego komunikowania. Pozyskanie poparcia uczestników pogrążonej w kryzysie organizacji zależy również od jakości wdrażanego programu zmian, który powinien nie tylko zapewnić przywrócenie równowagi organizacji, ale również eliminować poczucie zagrożenia dla jej członków i pobudzić ich aktywność w działalności antykryzysowej. Spełnienie tego postulatu zależy w dużym stopniu od jakości wdrażanych projektów zmian, które mogą być tworzone w postępowaniu diagnostycznym, prognostycznym lub diagnostyczno-prognostycznym. Ponieważ warunkiem pełnej stabilności programu zmian antykryzysowych jest wcześniejsze rozpoznanie przyczyn zaistniałego kryzysu, najbardziej korzystnym podejściem w jego tworzeniu jest podejście diagnostyczne. Podstawą do opracowania projektu zmian w tym podejściu jest diagnoza aktualnego stanu organizacji umożliwiająca wskazanie występujących w niej nieprawidłowości i dysfunkcji.

Kryzys organizacji jest nie tylko problemem jej uczestników. Dotyczy on również tych podmiotów otoczenia, które współpracują z zagrożoną organi-

zacją. Należy tu mieć na uwadze tzw. zewnętrznych uczestników kryzysu, do których należą: odbiorcy, dostawcy, konkurenci, dawcy kapitału obcego, jak również państwo. Realizując program zmian antykryzysowych należy zapewnić przychylność i współpracę tych podmiotów przez rzetelne informowanie ich o stanie organizacji i zamierzonych zmianach. Konieczne jest tu przekonanie zewnętrznych uczestników kryzysu, że program zainicjowanych zmian pozwoli nie tylko na przywrócenie utraconej równowagi, ale również odnowę organizacji oraz zapewnienie warunków umożliwiających spełnienie oczekiwań otoczenia.

5. Podsumowanie

Kryzys w organizacji może być nie tylko przyczyną jej upadku, ale również odnowy i szansą trwałego rozwoju. Wykorzystanie pozytywnych następstw zjawisk kryzysowych zależy od sposobu podejścia do zarządzania zmianami w organizacjach zagrożonych bądź ogarniętych kryzysem. W zarządzaniu tym należy uwzględnić następujące wskazania:

- organizacje powinny w sposób systematyczny analizować otoczenie i własny potencjał strategiczny, aby możliwie najwcześniej ujawniać zagrożenie zjawiskami kryzysowymi;
- w zarządzaniu zmianami należy preferować zmiany adaptacyjne, praktykować przy wyraźnie odczuwalnym natężeniu zjawisk kryzysowych;
- projektowanie i wprowadzanie zmian w organizacjach powinno być poprzedzone dokładną identyfikacją przyczyn kryzysu;
- opanowanie sytuacji kryzysowej w organizacji powinno być inspiracją do długofalowych zmian o charakterze innowacyjnym, zapewniającym stały rozwój i osiągnięcie wyższego poziomu równowagi;
- skutecznej i konsekwentnej realizacji zadań antykryzysowych sprzyja zmiana dotychczasowego kierownictwa;
- pomyślna realizacja programu zmian w sytuacjach kryzysowych wymaga zapewnienia przychylności i współpracy wewnętrznych i zewnętrznych uczestników kryzysu;
- zarządzanie zmianami w sytuacjach kryzysowych nie ma recepturalnego charakteru i w każdym przypadku wymaga zindywidualizowanego podejścia, umożliwiającego uwzględnienie sytuacyjnego kontekstu.

Bibliografia

1. Grouard B, Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces*, Poltext, Warszawa 1997.
2. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
3. Obłój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
4. Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.
5. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.
6. Zabłocka-Kluczka, *Wykrywanie i przezwyciężanie zjawisk kryzysowych organizacji*, praca doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Zarządzania i Informatyki, Warszawa 2002.

Jan Skalik

THE PROBLEM OF CHANGE IN CRISIS MANAGEMENT

SUMMARY

Specificity and know-how of management of changes in crisis – affected organizations based upon experiences of Polish and forreing enterprises and the author's considerations were presented in this article.