

**Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **STRATEGIE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO**

### **1. Wstęp**

Proces zmian w organizacji może być realizowany w formule ciągłej (stopniowej) albo skokowej (fundamentalnej). Zmiany stopniowe stanowią sekwencję bieżących, trwałych przedsięwzięć, pozwalających organizacji utrzymać dynamiczną równowagę oraz kontynuować działalność w typowych warunkach, wpływając jedynie na poszczególne części systemu organizacyjnego w konkretnym miejscu, w danym czasie. Zmiany radykalne, wymuszające konieczność zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu, są procesami o szerszej skali, prowadzącymi do przekształcenia całego systemu organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Cechy zmian stopniowych i fundamentalnych

Cechy	Zmiany stopniowe	Zmiany fundamentalne
Częstotliwość	Występują z dużą częstotliwością	Występują z niewielką częstotliwością
Charakter	Serie stabilnych posunięć usprawniających	Działania jednorazowe o charakterze radykalnym
Wpływ	Wpływają na poszczególne elementy systemu organizacyjnego	Wywierają wpływ na cały system organizacyjny

Źródło: [Meyer, Goes, Brooks 1992].

Analizując skuteczność i efektywność zaproponowanej powyżej dualnej koncepcji procesu zmian, można sformułować krytyczne spostrzeżenie odnoszące się do efektywności modelu skokowego: ze względu na trzy krytyczne czynniki procesu zmian – presję czasu, opór wobec zmian i niepewność wynikającą z otoczenia – realizacja procesu zmian skokowych w wielu przypadkach już we wstępnym stadium implementacji kończy się niepowodzeniem.

Spostrzeżenie to, wskazujące na negatywne strony radykalizmu w procesach wprowadzania zmian, powoduje, że zmiany o charakterze strategicznym w wielu organizacjach przestają być postrzegane w sposób tradycyjny jako sporadyczna, niekiedy jednorazowa zmiana o dużej skali. Coraz częściej rozwój strategiczny organizacji traktuje się w kategoriach ciągłego, ewolucyjnego procesu, w którym jedna strategiczna zmiana wywołuje konieczność realizacji następnych zmian. Jednakże pojawienie się kryzysu w organizacji może doprowadzić do zaburzenia ciągłości strategii, co spowoduje konieczność dokonania radykalnych zmian o wysokim poziomie ryzyka.

Zarządzanie zmianami antykryzysowymi powinno być częścią ogólnej strategii organizacji. Wynika stąd konieczność systemowego podejścia do funkcjonowania organizacji, jej problemów, strategii i przedsięwzięć antykryzysowych.

## 2. Istota zarządzania antykryzysowego

W klasycznym podejściu do zarządzania antykryzysowego kładzie się silny nacisk na procesy reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, natomiast podejście klasyczne w niewielkim stopniu dowartościowuje działania mające miejsce przed i po pojawieniu się zjawiska kryzysowego. Większą część rozważań odnoszących się do zarządzania antykryzysowego można by określić jako zarządzanie nadzwyczajne, zarządzanie w nadzwyczajnych lub katastrofalnych warunkach, zapewniające ciągłość produkcji, co jest w istocie podejściem reaktywnym, a nie proaktywnym [Barton 2000].

Zastosowanie podejścia klasycznego wpływa negatywnie na efektywność procesu zarządzania, bowiem zapewnienie skuteczności zarządzania wymaga poszukiwania sposobów ograniczenia rozmiarów i skali strat przed powstaniem kryzysu oraz wdrażania systemów wczesnego informowania o jego groźbie. Identyfikując źródło, istotę i określając zarysy sytuacji kryzysowej oraz analizując potencjalne konsekwencje kryzysów, można stworzyć bardziej niezawodny system zarządzania antykryzysowego [Devlin 2006].

Zarządzanie antykryzysowe można zdefiniować jako proces, w którym dokonuje się przewidywania niebezpieczeństwa kryzysu, analizy jego symptomów, przedsięwzięć ograniczających negatywne konsekwencje kryzysu oraz kształtuje się działania pozwalające na ciągły rozwój organizacji [Harvard... 2000]. Istota zarządzania antykryzysowego wyraża się w następujących tezach:

- kryzysy można przewidywać, oczekiwać ich nadejścia oraz je wywoływać,
- kryzysy w określony sposób można przyspieszać, można je uprzedzać oraz oddalać ich wystąpienie,
- do kryzysów można i należy się przygotowywać,
- zakres kryzysu można ograniczać,

- zarządzanie w warunkach kryzysu wymaga specjalnego podejścia, specjalnej wiedzy, doświadczenia i umiejętności,
- procesy kryzysowe mogą być w pewnym stopniu sterowalne,
- zarządzanie procesem wychodzenia z kryzysu sprzyja minimalizacji negatywnych skutków kryzysu.

Zarządzanie antykryzysowe obejmuje zbiór sposobów działań (podejść), opracowanych do walki z kryzysem i nakierowanych na ograniczenie poziomu potencjalnych strat [Doherty 2000]. Istnieją cztery podstawowe podejścia wykorzystywane w zarządzaniu antykryzysowym, układające się w cykl działań:

1. Zapobieganie – obejmuje przedsięwzięcia podejmowane w celu uniknięcia kryzysu. Menedżerowie często wychwytyją sygnały ostrzegające przed nadejściem niebezpiecznych zjawisk i podejmują działania, które zapobiegają pojawieniu się kryzysu. Są to z reguły działania niedostrzegalne dla otoczenia – systemy informacyjne przedsiębiorstw rzadko przekazują informację o kryzysie, który nie zaistniał.

2. Przygotowanie się – najczęstsze podejście do zjawisk kryzysowych. Podstawowe działanie na tym etapie jest związane z opracowaniem planu działań antykryzysowych. Inne przedsięwzięcia pozwalające na właściwe przygotowanie się do sytuacji kryzysowej związane są z zaprojektowaniem systemu diagnozowania kryzysowego, powołaniem zespołu menedżerów do spraw zarządzania antykryzysowego, zaprojektowaniem schematu przedsięwzięć antykryzysowych oraz systemu komunikacji kryzysowej.

3. Realizacja przedsięwzięć antykryzysowych. Elementy procesu przygotowania powinny być regularnie sprawdzane i weryfikowane w celu oceny przydatności planu działań antykryzysowych, efektywności działań członków zespołu antykryzysowego i systemów komunikacji za pomocą symulacji sytuacji kryzysowych.

4. Ocena reakcji organizacji na kryzys, związana z diagnozą i weryfikacją działań organizacji w symulowanych i rzeczywistych warunkach kryzysu. Organizacja uczy się dzięki analizie prawidłowych i nieprawidłowych zachowań organizacyjnych. Tak postrzegana ocena reakcji organizacji na kryzys związana jest z gromadzeniem wiedzy organizacyjnej podwyższającej efektywność zarządzania antykryzysowego i zapewniającej stabilność wobec zjawisk kryzysowych.

### 3. Strategie zmian antykryzysowych

Zbiór różnorodnych strategii zmian antykryzysowych można połączyć w pięć grup (nie uwzględniając ich form pośrednich). Zaprezentowano to w tab. 2, w której każdej strategii przypisano charakterystyczne podejścia i sposoby, dzięki którym zmiana może być przeprowadzona.

Pierwszą grupę stanowią **dyrektywne strategie antykryzysowe**. W tego typu strategiach menedżer podejmuje decyzje dotyczące niezbędnych działań i przeprowadza

zmiany, nie odstępując od zakładanego początkowo planu. Celem dyrektywnych strategii jest przeprowadzenie zmian, które powinny być zrealizowane w krótkim okresie, kiedy zagrożenie pojawieniem się kryzysu stało się wyraźne. Ten typ strategii wymaga wysokiego poziomu autorytetu kierownictwa organizacji, wykorzystania postaw przywódczych, ukierunkowania na zadania, dysponowania pełnym zbiorem informacji i rzeczywistych możliwości przełamania oporów przeciwko zmianom. Wykorzystanie dyrektywnych strategii jest celowe w warunkach ostrego kryzysu i groźby bankructwa, kiedy organizacja posiada ograniczone pole manewru. Taka sytuacja może ukształtować się pod wpływem czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Najczęstszymi przyczynami wykorzystania dyrektywnych strategii są niekorzystne zjawiska w otoczeniu konkurencyjnym (np. pojawienie się na rynku nowych produktów, posiadających wyższą jakość i dostępnych po konkurencyjnej cenie) lub w otoczeniu dalszym (np. wzrost kursu walut czy spadek PKB). Do czynników wewnętrznych można zaliczyć wysoki poziom oporu wobec projektowanych zmian.

Tabela 2. Strategie zmian antykryzysowych

Strategia zmian antykryzysowych	Podejście	Przykłady
Dyrektywna	Narzucanie zmian przez menedżera, który w sprawach drugorzędnych może „pertraktować”	Zarządzenie zmiany systemu motywacyjnego, organizacji pracy (np. normowanie i wartościowanie pracy) przekazane w formie polecenia
Negocjacyjna	Akceptowanie prawa do artykułowania interesów przez członków organizacji uczestniczących w procesie zmian, możliwość ustępstw w procesie dokonywania zmiany	Porozumienia w sferze zmian podsystemów organizacji, porozumienia z zewnętrznymi interesariuszami
Normatywna	Identyfikacja i ocena ogólnego stosunku do zmiany, częste wykorzystywanie zewnętrznych agentów zmian	Odpowiedzialność za utrzymanie poziomu jakości, nowa kultura organizacyjna, praca zespołowa, program kształtowania nowego systemu wartości, odpowiedzialność w układzie przelozony – podwładny
Analityczna	Podejście oparte na precyzyjnym zdefiniowaniu problemu, pozyskiwaniu i wykorzystywaniu informacji, wykorzystaniu ekspertów	Prace projektowe, np. w zakresie nowego systemu motywacyjnego, wykorzystania środków trwałych, nowych systemów informacyjnych
Strategia zorientowana na działania	Ogólne zdefiniowanie problemu, próba znalezienia rozwiązania, które będzie modyfikowane w obliczu uzyskiwanych rezultatów, szersze zaangażowanie członków organizacji niż w strategii analitycznej	Tworzenie zespołu zarządzania antykryzysowego

Źródło: opracowanie własne.

Drugą grupę stanowią **strategie oparte na negocjacjach**. Wykorzystując w zarządzaniu antykryzysowym strategię opartą na negocjacjach, menedżer, podobnie jak w dyrektywnych strategiach antykryzysowych, jest inicjatorem zmiany, jednakże przejawia większą gotowość do prowadzenia rozmów dotyczących realizacji planów działań antykryzysowych i do pójścia na niezbędne ustępstwa. Realizacja strategii negocjacyjnej wymaga dłuższego okresu wdrożenia niż ma to miejsce w przypadku strategii dyrektywnej, trudno bowiem przewidzieć rezultaty negocjacji i określić dopuszczalny zakres ustępstw. Niewątpliwą zaletą zastosowania tej strategii jest dowartościowanie obu stron, które posiadają możliwość przedstawienia swoich poglądów. Przykładem tego typu podejścia jest zmiana charakteru pracy w zamian za podwyżkę wynagrodzenia lub zapewnienie udziału w zysku.

Trzecia grupa obejmuje strategie określane mianem **strategii normatywnych**. Strategie te wykorzystuje się wówczas, gdy organizacja podejmuje działania nakierowane na osiągnięcie poczucia odpowiedzialności pracowników nie tylko za proces wdrażania zmian, lecz także za realizację ogólnych celów organizacji. Na przykład w sytuacji wprowadzania nowej formy produkcji korzystne jest wsparcie pracowników i osiągnięcie stanu, w którym będą oni dążyć do osiągnięcia wyznaczonego celu, uczestnicząc w opracowaniu projektów dotyczących nowych wyrobów. W strategiach normatywnych zespół wdrażający zmiany, modyfikując zachowania jednostek i grup pracowniczych oraz zmieniając kulturę organizacyjną, odwołuje się do pomocy specjalistów z różnych obszarów funkcjonowania organizacji. Zastosowanie tego typu podejścia wymaga więcej czasu w porównaniu ze strategiami dyrektywnymi.

Czwartą grupę stanowią **strategie analityczne**. W strategiach tych zespoły pracownicze, w skład których wchodzi zarówno specjaliści reprezentujący podstawowe jednostki organizacyjne, jak i konsultanci zewnątrzni, pracują nad rozwiązaniem konkretnego problemu – np. takiego, jak zmiana systemu dystrybucji lub utworzenie nowego wydziału produkcyjnego. Zwykle dzieje się to pod ścisłym kierownictwem menedżera z najwyższego poziomu zarządzania. W rezultacie zastosowania takiego podejścia podejmowane są decyzje, które są co prawda optymalne z technicznego punktu widzenia, lecz nie uwzględniają problemów konkretnych członków organizacji i grup pracowniczych.

Piąta grupa strategii, **strategie zorientowane na działania**, różnią się od strategii analitycznych w dwóch aspektach. Po pierwsze, w strategiach zorientowanych na działania problem nie jest wyraźnie określony. Po drugie, zaangażowani w proces planowania zmian pracownicy nie odczuwają aż tak silnego wpływu menedżera. Zespół przygotowujący koncepcję zmiany, składający się z pracowników wdrażających w dalszym kroku proces zmian, próbuje wykorzystać różne podejścia do rozwiązania problemu i uczyć się na ewentualnych błędach.

#### 4. Tempo realizacji zmian antykryzysowych

W procesie wdrażania zmiany menedżerowie w sposób jawny lub podświadomy wybierają tempo jej realizacji, zakres wstępnego planowania, konieczność zaangażowania innych członków organizacji lub specjalistów, określone podejście. Skuteczność realizacji zmiany uwarunkowana jest logiką tego wyboru i jego zgodnością z rzeczywistą sytuacją. J. Kotter i L. Schlesinger [1979] dostrzegli powiązanie pomiędzy tempem wprowadzania zamierzonych zmian antykryzysowych a czynnikami, których układ nazwali „strategicznym kontinuum” (tab. 3).

Tabela 3. Strategiczne kontinuum zmian antykryzysowych

Szybkie tempo ←	→ Wolne tempo
Dokładnie zaplanowana zmiana	Ogólnie zaplanowana zmiana
Niewielki zakres zaangażowania innych osób	Znaczne zaangażowanie innych specjalistów
Próba przełamania każdego typu oporu	Dążenie do minimalizacji dowolnego typu oporu

Źródło: [Kotter, Schlesinger 1979].

Przyjmuje się, że będące w dyspozycji menedżera warianty działań mieszczą się w obszarze strategicznego kontinuum. Początek tego kontinuum stanowi strategia zmian wymagająca szybkiej reakcji, precyzyjnego planu działań i nieznacznego zaangażowania innych specjalistów. Strategia tego typu pozwala przełamać opór uczestników organizacji i w rezultacie powinna doprowadzić do realizacji zamierzeń. Na drugim krańcu kontinuum sytuacja wymaga spowolnienia tempa procesu zmian, zarysowania ogólnego planu działań i zaangażowania zarówno specjalistów, jak i innych członków organizacji. Ten typ wdrażania zmian ma za zadanie ograniczenie oporu do potencjalnie najniższego poziomu. Im bardziej przesuwamy się w ramach kontinuum w kierunku strategii wymagających szybkiego tempa zmian, tym silniejsza staje się tendencja do nakazowego trybu działania i tym słabsze staje się dążenie do wykorzystania innych podejść.

Umiejszczenie zmiany antykryzysowej na strategicznym kontinuum jest uzależnione od czterech następujących czynników:

- zakresu i formy oporu, którego można oczekiwać; przy równowadze innych czynników, im silniejszy opór, tym trudniej będzie go przełamać i tym bardziej menedżerowie będą skłonni zaakceptować wolniejsze tempo zmian w celu znalezienia sposobu eliminacji oporu;
- pozycji inicjatora zmiany w stosunku do źródeł oporu; im mniejszą władzą dysponuje inicjator zmiany, w tym większym stopniu powinien dążyć do spowolnienia tempa zmian i na odwrót, im silniejsza jest pozycja inicjatora, w tym większym stopniu może zwiększać tempo wprowadzanych zmian;

- 
- dysponowania odpowiednią informacją niezbędną do planowania i realizacji zmiany; im większe są potrzeby informacyjne inicjatora zmiany w sferze planowania i realizacji zmiany, w tym większym stopniu kierujący zmianą powinni spowalniać proces wdrażania zmian;
  - przewidywanego poziomu ryzyka; im wyższe prawdopodobieństwo ryzyka przetrwania organizacji (przy założeniu, że sytuacja nie ulegnie zmianie), w tym większym stopniu należy spowalniać proces zmian.

Większość menedżerów, realizując proces zmian, narzuca zbyt szybkie tempo i w zbyt niskim stopniu angażuje współpracowników, nie dysponując jednocześnie informacją niezbędną do prawidłowego planowania zmiany. Jednakże organizacje, które w taki sposób podchodzą do procesu wdrażania zmian, muszą liczyć się z wysokim poziomem ryzyka niepowodzenia [Gottschalk 2002].

Analiza zdefiniowanego tu zbioru czynników pozwala menedżerom na dokonanie prawidłowego wyboru miejsca na „kontinuum”, przy czym ze względów ekonomicznych i społecznych zasadne jest spowalnianie procesu zmian. Narzucając członkom organizacji zmian i, co się z tym wiąże, przyspieszanie tempa wdrażania, może spowodować w organizacji wiele ujemnych, ubocznych efektów, oddziałującymi na system zarządzania zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

W niektórych jednak przypadkach sama wiedza dotycząca opisanych zmiennych nie zapewnia menedżerowi możliwości prostego i oczywistego wyboru. Przykładem może być sytuacja, w której menedżer, posiadając ograniczoną władzę w stosunku do osób, których uczestnictwo jest niezbędne do prawidłowej realizacji procesu zmian, zmuszony jest do podjęcia szybkich decyzji. Jeżeli w opisywanej sytuacji kierownik nie będzie w stanie zwiększyć zakresu swojej władzy, to zostanie zmuszony do wyboru kompromisowej strategii, najczęściej zbliżonej do strategii dyrektywnej. Prawdopodobieństwo sukcesu wdrożenia zmian antykrzysowych menedżer może zwiększyć poprzez:

1) przeprowadzenie analizy wnętrza organizacji, która pozwoli na identyfikację problemów i przyczyn powstania danej sytuacji; analiza zapewni możliwość określenia stopnia ważności poszczególnych problemów, pilności ich rozwiązania oraz sprecyzowania kształtu koniecznych zmian;

2) przeprowadzenie analizy kluczowych czynników sukcesu, determinujących skuteczność wdrażania procesu zmian;

3) wybór strategii zmian opartej na przeprowadzonych analizach; dokonując wyboru, należy odnieść się do tempa wdrażania zmian, zakresu działań preparacyjnych związanych z planowaniem oraz zakres zaangażowania pracowników organizacji;

4) monitorowanie procesu realizacji zmian; nawet w razie wyboru prawidłowej strategii zmian, na początkowych etapach procesu zmian pojawiają się często nieprzewidywane problemy. Prawidłowe kierowanie procesem zmian pozwala na odpowiednią, co do czasu i sposobu, reakcję na nieoczekiwane zdarzenia.

Dla prawidłowego przeprowadzenia tego typu działań niezwykle istotne są cechy indywidualne menedżerów realizujących proces zmiany. Jednakże nawet one nie zdołają skompensować negatywnych skutków wyboru nieprawidłowej strategii zmian antykrzysowych. Cechą charakterystyczną sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie jest podwyższona zmienność systemu zarządzania oraz jego silne uzależnienie od wpływu czynników otoczenia. Tym samym jednym z kluczowych zadań osób kierujących procesem zmian staje się poszukiwanie optymalnych sposobów wdrażania procesu oraz nadanie mu charakteru zarządzania antykrzysowego zarówno w treści działań jak i ich tempie.

## Literatura

- Barton L., *Crisis in Organizations II*, South-Western College Pub, Cincinnati 2000.  
Devlin E.S., *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach, London 2006.  
Doherty N.A., *Integrated Risk Management*, McGraw-Hill, New York 2000.  
Gottschalk J., *Crisis Management*, Capstone, Birmingham 2002.  
*Harvard Business Review on Crisis Management*, Harvard Business School Press, Boston 2000.  
Kotter J., Schlesinger L., *Choosing strategies for change*, „Harvard Business Review” 1979 (March – April).  
Meyer A., Goes J., Brooks G., *Organizations in disequilibria: environmental jolts an industrial revolutions*, [w:] *Organizational Change and Redesign*, red. G. Huber, W. Click, The Free Press, New York 1992.

## STRATEGIES IN ANTICRISIS MANAGEMENT SYSTEM

### Summary

The aim of this article is to discuss the idea of strategies in anticrisis management system. The article starts with a description of an idea of anticrisis management. This helps to present strategies of anticrisis management and to discuss the pace of accomplishment of anticrisis change.