

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

ISTOTA I EWOLUCJA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

1. Wstęp

Kryzys jest immanentną cechą świata, w którym funkcjonują współczesne organizacje. Wszechobecna niepewność, złożoność i zmierność otoczenia sprawiają, że możliwość pojawienia się kryzysu organizacji jest zjawiskiem normalnym, podczas gdy niezakłócone jej funkcjonowanie należy dzisiaj raczej do rzadkości. Ponieważ jednak „kryzysy traktuje się jako coś jednostkowego, o wyraźnej odrębności, nie wykształciło się nic takiego, co by można nazwać teorią czy nawet teoriami kryzysu rozpatrywanego w kategoriach przedsiębiorstwa” [Wawrzyniak 1987, s. 55] – pisał w 1987 r. B. Wawrzyniak. Niewiele się od tamtej pory zmieniło. Już od początku XX w., kiedy kryzysy organizacji przestały być zdarzeniem niecodziennym, a masowe ich upadki spowodowały powstanie trudności na skalę światową, poszukiwano różnych dróg i sposobów zapobiegania kryzysom, wczesnego ich wykrywania czy w końcu pokonywania. Nie doprowadziło to do stworzenia jednej spójnej teorii kryzysu organizacji, niemniej jednak dało podwaliny nurtu znanego w teorii organizacji i zarządzania pod hasłem „zarządzania kryzysowego”.

Zarówno sam ten zwrot, jak i jego treść nie poddają się jednoznacznej interpretacji. Często określenie to bywa nadużywane lub mylnie interpretowane i budzi – zwłaszcza wśród teoretyków zarządzania – niemałe kontrowersje. W tym kontekście celem niniejszego artykułu będzie próba wyjaśnienia pojęcia zarządzania kryzysowego i zdefiniowania podstawowych etapów jego rozwoju, prześledzenie rozwoju instrumentarium zarządzania kryzysowego oraz podjęcie próby przedstawienia jego perspektyw w przyszłości.

2. Rozważania nad terminologią

W literaturze do określenia zespołu działań kierowniczych odnoszących się do organizacji znajdującej się w kryzysie, bądź dopiero mogącej się w nim znaleźć, używa się bardzo wielu określeń. Najczęściej jednak padają tu nazwy: „zarządzanie

kryzysem”, „zarządzanie w kryzysie”, „zarządzanie kryzysowe” lub „zarządzanie antykryzysowe”. Nie są one jednoznaczne znaczeniowo i nie mogą być utożsamiane.

Określenie „zarządzanie kryzysem” sugeruje, że kryzysy mogą być planowane, kontrolowane, organizowane i można używać w nich takiego narzędzia, jak motywacja. W tym kontekście termin ten można zatem rozumieć jako czynność inicjowania kryzysów! Zwolennicy takiego podejścia, stojąc na stanowisku, że świadome wywoływanie kryzysów w organizacji „przeciwstawia się stagnacji firmy i może przyczynić się do jej rozwoju” [Perechuda 2000, s. 201], proponują stosować metodę zarządzania przez kryzysy w celu pobudzenia do innowacyjności i wyzwolenia inicjatywy pracowników, aplikując ją szczególnie w przypadku „braku w organizacji zintegrowanego systemu planowania i sterowania” [Perechuda 2000, s. 206]. Stosowanie tej metody w niewielkim jednak stopniu gwarantuje przejście od mechanizmu zmian regresywnych ku innowacyjnym, a jej skuteczność jest nie tylko nieudowodniona, ale i dalece wątpliwa. Dyskusyjna jest także kwestia możliwości utrzymania kryzysu pod kontrolą.

Termin „zarządzanie w kryzysie” używany jest dla określenia działalności, która jest niezbędna do pokonania zaistniałej sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji. Jest to zatem takie reagowanie na powstałe trudności, aby nie dopuścić do rozpadu organizacji i zapewnić jej przetrwanie. Należy jednak pamiętać, że mamy tu do czynienia nie tylko z zespołem krótkotrwałych działań podejmowanych w celu zażegnania zaistniałej krytycznej sytuacji, ale także z całym szeregiem długofalowych przedsięwzięć, które mają doprowadzić do pełnego uzdrowienia organizacji. Jedno jest pewne, mówimy tu o procesie „kierowania, który rozpoczyna się z chwilą postrzeżenia i rozpoznania kryzysu w organizacji” [Krystek 1987, s. 91]. Podejmowane czynności kierownicze odnoszą się więc do kryzysu, który już zaistniał.

Potocznie, w odniesieniu do czynności kierowniczych związanych z kryzysem, który dopiero rysuje się na horyzoncie, najczęściej używa się pojęcia „zarządzanie antykryzysowe”. Termin ten nie musi jednak oznaczać ograniczenia omawianego pojęcia tylko do działań prewencyjnych. Przedrostek „anty-” oznacza bowiem dokładnie tyle, co „przeciw”, nie wskazuje natomiast czasu, kiedy owe kierownicze działania są podejmowane – czy zanim rozpocznie się kryzys, czy też już w jego trakcie. Spotykane są też podejścia skrajnie odmienne, które utożsamiają termin „zarządzanie antykryzysowe” z terminem „zarządzanie w kryzysie”. B. Nogalski i H. Macinkiewicz sprowadzają istotę systemu zarządzania antykryzysowego do „opracowania wzorca zarządzania opartego o działania proaktywne i reaktywne, których celem powinna być poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa” [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 98]. Z dalszego opisu tego systemu wynika jednak, że odnosi się on tylko do zwalczania kryzysu [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 98-99]. Wydaje się jednak, że termin „zarządzanie w kryzysie” zawiera się w pojęciu „zarządzanie antykryzysowe”.

Zdecydowanie najczęściej jednak w publikacjach dotyczących kryzysu organizacji pada hasło „zarządzanie kryzysowe”. Taką też nazwą będziemy się posługiwać w niniejszym artykule. Pod pojęciem tym znajdujemy całą gamę definicji odnoszących się przeważnie do działań kierowniczych podejmowanych tylko w

Tabela 1. Pojmowanie zarządzania kryzysowego

Autorzy	Sposób definiowania zarządzania kryzysowego
W. Crandall, M.L. Menefee	proces radzenia sobie z trudnościami, które mogą zagrozić istnieniu organizacji lub jej kondycji finansowej [Crandall, Menefee 1996, s. 11]
U. Krystek	<ul style="list-style-type: none"> • działalność, która jest niezbędna do pokonania sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji; • szczególna forma zarządzania; • pewna ilość krótkoterminowych zabiegów administracyjnych i operacyjnych dla zapewnienia przetrwania; • proces kierowania, który rozpoczyna się z chwilą postrzeżenia i rozpoznania kryzysu w organizacji [Krystek 1987, s. 90]
S. Slatter, D. Lovett	przejęcie kontroli nad źle prosperującą organizacją i wdrożenie agresywnego programu zarządzania finansowego [Slatter, Lovett 1999, s. 91]
M. Armstrong	proces rozwiązywania napiętych sytuacji w sposób, w którym szereg współzależnych operacji jest planowany, organizowany, kierowany i kontrolowany [Armstrong 1997, s. 150]
J. R. Caponigro	funkcja, której celem jest minimalizowanie potencjalnych szkód, jakie kryzys może spowodować w organizacji, i pomoc w opanowaniu sytuacji kryzysowej [Caponigro 2000, s. 16]
S. Fink	sztuka ograniczania ryzyka i niepewności w taki sposób, aby pozwolić organizacji osiągnąć większą kontrolę nad jej własnym przeznaczeniem/losem [Fink 2000, s. 15]

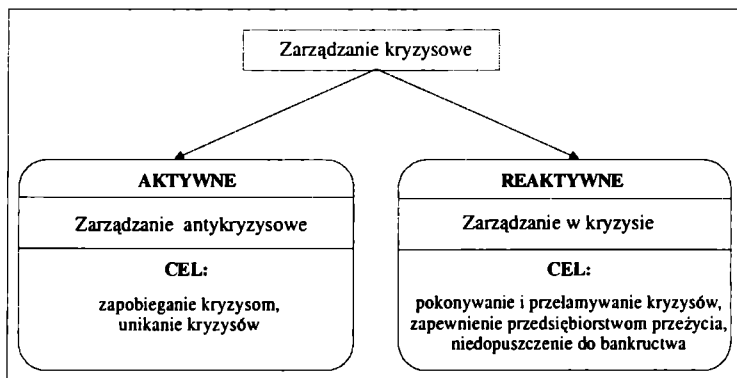
Źródło: opracowanie własne.

trakcie trwania kryzysu. Znacznie rzadziej natomiast proponowane definicje obejmują także wcześniejsze fazy rozwoju zjawisk kryzysowych. Najciekawsze spośród nich prezentowane są w tab. 1.

3. Dwudzielność zarządzania kryzysowego

Przedstawione rozważania wskazują wyraźnie, iż w obrębie zarządzania kryzysowego mamy do czynienia ze swoistą dychotomią. Z uwagi na cel można zatem mówić o zarządzaniu antykryzysowym (choć w świetle powyższych rozważań nazwa jest tu trochę niefortunna), podejmowanym zanim wystąpi kryzys, którego celem jest unikanie kryzysów bądź przygotowanie organizacji na ich wystąpienie, i o zarządzaniu w kryzysie, którego celem jest przełamywanie i pokonywanie kryzysów przez zapewnienie organizacjom przeżycia, tj. niedopuszczanie do bankructwa. U. Krystek proponuje posługiwać się tu odpowiednio pojęciami aktywnego i reaktywnego zarządzania kryzysowego¹ [Krystek 1987, s. 105]. Rozróżnienie między tymi dwoma pojęciami prezentuje rys. 1.

¹ U. Krystek dokonuje dalszej dezagregacji obu wymienionych pojęć, dochodząc w końcowej fazie do czterech form szeroko pojętego zarządzania kryzysowego: zarządzania antycypowanego, prewencyjnego, repulsyjnego i likwidacyjnego [Krystek 1987, s. 106].



Rys. 1. Dwudzielność zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne.

Aktywne zarządzanie kryzysowe (zarządzanie antykryzysowe) to „skierowane na unikanie kryzysów w przedsiębiorstwie czynności wewnętrznej i/lub zewnętrznej kadry kierowniczej, której dane przedsiębiorstwo powierzono” [Krystek 1987, s. 106]. Ma charakter ofensywny i jest ukierunkowane na fazy procesu kryzysu, z których nie wynikają jeszcze żadne bezpośrednie zagrożenia. Jak podkreśla U. Krystek, zadanie aktywnego zarządzania kryzysowego polega przede wszystkim na tym, aby „przez wyprzedzenie myślowe i zorientowaną na przyszłość kompensację lub wczesne rozpoznanie oraz zwalczanie prewencyjne w miarę możliwości zapobiegać ewentualnym lub ukrytym, a już istniejącym procesom kryzysu” [Krystek 1987, s. 106]. Zasadnicze znaczenie mają tu więc metody predykcji kryzysu organizacji.

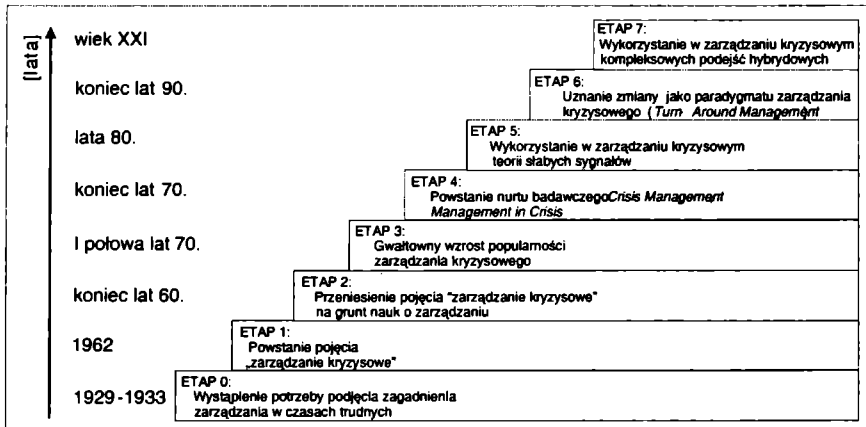
Natomiast reaktywne zarządzanie kryzysowe ukierunkowanie jest na przełamywanie i rozwiązywanie kryzysów już zaistniałych, tj. dostrzeżonych i zidentyfikowanych przez organizację. Ma charakter pasywny, typowo obronny i jest reakcją na zdarzenia, które już wystąpiły. Jego zadania polegają na „odpieraniu ostrych kryzysów w przedsiębiorstwie lub łagodzeniu ich nieuniknionych (destrukcyjnych) skutków” [Krystek 1987, s. 106]. W zakres zarządzania reaktywnego wchodzi też takie formy pokonywania kryzysów, które nie skutkują utrzymaniem istnienia organizacji, a więc szczególnie postępowanie układowe i upadłościowe oraz dobrowolna likwidacja organizacji i/lub przekształcenie jej w inną.

Niezależnie od wymienionych ujęć zarządzania kryzysowego w historii rozwoju tego zagadnienia można wyróżnić wyraźnie wydzielone etapy.

4. Etapy rozwoju zarządzania kryzysowego

Pierwszy kryzys gospodarczy zanotowano w Anglii ok. 1825 r. [Wawrzyniak 1987, s. 16]. Rozpocząła się era dynamicznego rozwoju gospodarczego, obfitującego w równie spektakularne przypadki kryzysów w świecie organizacji. Dotkliwość i rozległość skutków tych kryzysów zmusiły do refleksji nad możliwością

pojawienia się takich zdarzeń w przyszłości, w konsekwencji stopniowo doprowadzając do wykształcenia się pewnych mechanizmów i instrumentów obronnych. Proces ewolucji zarządzania kryzysowego ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Etapy rozwoju zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne.

Momentem przełomowym w ewolucji zarządzania kryzysowego była wielka depresja z lat 1929-1933. Był to niewątpliwie wielki szok dla państw kapitalistycznych. Skala i ostrość zjawisk kryzysowych przerosły wówczas obawy największych nawet pesymistów. Stało się to bodźcem do intensyfikacji poszukiwań naukowych sposobów przewidywania trudnych sytuacji i wychodzenia z nich. Efektem zaś tego zainteresowania było powstawanie prostych, jednoczynnikowych modeli predykcji bankructwa organizacji wykorzystujących techniki analizy finansowej (P.J. Fitzpatrick (1932), R.F. Smith i A.H. Winakor (1935), C.L. Merwin (1942)). W okresie tym prowadzono również pierwsze badania nad przyczynami kryzysów w świecie przedsiębiorstw.

Sam zwrot „zarządzanie kryzysowe” powstał na gruncie polityki, nie ma jednak zgodności co do tego, kiedy pojawił się po raz pierwszy. M. Armstrong utrzymuje, iż termin ten został użyty przez R. Macnamarę w okresie kubańskiego kryzysu rakietowego (1962). Miał on ponoć powiedzieć, że: „Nie ma już nic takiego jak strategia, pozostało zarządzanie w sytuacji kryzysowej” [Armstrong 1997, s. 150]. Panuje także przekonanie, że hasło takie zostało wprowadzone do obiegu już za prezydentury George'a Washingtona [Krystek 1987, s. 89].

Na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu pojęcie zarządzania kryzysowego pojawiło się jednak dopiero pod koniec lat sześćdziesiątych, jako wynik zainteresowania badaczy oddziaływaniem otoczenia na rozwój i funkcjonowanie organizacji. Milowym kamieniem w rozwoju omawianej dziedziny jest zastosowanie do predykcji bankructwa wieloczynnikowych modeli statystycznych. Analiza dyskryminacyjna, zaproponowana w 1968 r. przez E. Altmana, jest do dziś najpopularniejszą metodą predykcji upadłości przedsiębiorstw, stosowaną praktycznie na całym świecie.

Gwałtowny rozwój problematyki zarządzania kryzysowego, przypadający na połowę lat siedemdziesiątych, jest związany z trudną sytuacją gospodarczą po kryzysie naftowym w latach 1973-1974. Kładzie się wtedy nacisk na znalezienie wiarygodnego – i możliwie łatwego w zastosowaniu – instrumentu, który z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym pozwoliłby na antycypację trudności przedsiębiorstwa. Jednocześnie dostrzega się niedogodności stosowania wyłącznie wskaźników finansowych do predykcji bankructwa. Metoda Altmana przeżywa okres rozkwitu zainteresowania (w 1977 r. E. Altman konstruuje słynny 7-czynnikowy model nazywany „Zeta®-Model”), jest testowana i dostosowywana do warunków lokalnych przez wielu badaczy na całym świecie.

Jak podaje B. Wawrzyniak, pod koniec lat siedemdziesiątych na międzynarodowej arenie naukowej rodzi się nurt badawczy nazywany *Crisis Management, Management in Crisis* czy *Krisenmanagement*. Głównym przedmiotem jego zainteresowania są analizy przebiegu kryzysów w organizacjach, a także zachowań ich kierownictwa w szczególnych warunkach, jakie niesie ze sobą kryzys [Wawrzyniak 1987, s. 54-55]. Na bazie tych analiz formułowane są swoiste dyrektywy praktyczne (recepty na kryzys), które następnie, z mniejszym lub większym powodzeniem, próbuje się wykorzystywać w przypadkach kryzysów w kolejnych organizacjach. W tym okresie obserwuje się także szczególnie wzrost znaczenia problematyki „zarządzania w kryzysie”.

W latach osiemdziesiątych XX w. głównym przedmiotem zainteresowania badaczy omawianej kwestii stają się systemy wczesnego ostrzegania nakierowane na wykrywanie „słabych sygnałów” o nadchodzących zmianach, gdyż to one właśnie, zdaniem Ansoffa, są najbardziej istotne dla dalszego funkcjonowania organizacji [Ansoff 1985, s. 237]. Próbuje się zatem budować systemy filtrów, które wychwytywałyby z otoczenia najsłabsze nawet sygnały o potencjalnych zagrożeniach i o utrzymywaniu się tendencji niekorzystnych dla organizacji, zanim jeszcze te staną się na tyle silne, by móc zagrozić istnieniu organizacji. Jednak w obliczu rosnącej turbulencji i nieprzewidywalności otoczenia nie jest to rzeczą prostą. W nawale zjawisk i docierających do organizacji sygnałów trudno bowiem odróżnić te znaczące od tych nieistotnych. Początkowo systemy wczesnego ostrzegania ukierunkowane są głównie na poszukiwanie danych finansowych, szybko jednak okazuje się, że o przeżyciu i wygraniu walki konkurencyjnej na rynku decydują specyficzne umiejętności organizacji (coś, co zostało znacznie później nazwane *core-competencies*). Rodzi to konieczność uwzględnienia w metodach predykcji kryzysu także zmiennych o charakterze jakościowym. Okres ten to również czas rozwoju metod predykcji kryzysu, opartych na programowaniu liniowym.

Koniec lat dziewięćdziesiątych przynosi nowe kierunki poszukiwań w obszarze zarządzania kryzysowego. Samo już tylko obserwowanie otoczenia i reagowanie na jego zmiany nie wystarcza, zasadniczym warunkiem przeżycia organizacji w burzliwym i skomplikowanym środowisku staje się umiejętność przewidywania i wyprzedzania zmian zachodzących w otoczeniu. Podstawowym paradygmatem i warunkiem sukcesu organizacji staje się więc zmiana. W konsekwencji rodzi to potrzebę nieustannego odnawiania organizacji. Organizacje niewrażliwe na zmiany otoczenia, a zatem te, w których nie występują zmiany wewnętrzne o charakterze

innowacyjnym lub dostosowawczym, narażone są na wystąpienie kryzysu będącego wręcz sygnalizatorem opóźnienia organizacji względem warunków otoczenia. W takiej sytuacji pojawia się w organizacji pilna potrzeba przewyciężenia kryzysu i minimalizowania jego negatywnych skutków. Zmiana w organizacji, traktowana jako środek poszukiwania stanu równowagi z otoczeniem, staje się zatem głównym elementem zarządzania kryzysowego, podstawą przewyciężenia kryzysu oraz „środkiem jego opanowania” [Skalik 2000, s. 305]. Stąd też zarządzanie kryzysowe samo w sobie bywa często określane jako „zarządzanie zmianami w trudnej kryzysowej sytuacji” [Wawrzyniak 1984, s. 97]. Przeniesienie akcentu w zarządzaniu kryzysowym z działalności niezbędnej do pokonania sytuacji zagrażającej egzystencji organizacji na konieczność odnawiania organizacji daje początek koncepcji zwanej *turn-around management*², czasem spotykanej też pod hasłem *organizational turnaround*, *corporate turnaround* lub po prostu *turnaround*.

Na koniec lat dziewięćdziesiątych przypada gwałtowny rozwój metod predykcji kryzysu. Wykorzystuje się w tym względzie najnowsze osiągnięcia nauki: systemy ekspertowe, sieci neuronowe, algorytmy genetyczne, zbiory rozmyte itd. Na początku XXI w. w dziedzinie predykcji kryzysów dochodzą do głosu podejścia hybrydowe, łączące w sobie kilka wyróżnionych mechanizmów.

5. Zakończenie

W kontekście zaprezentowanej ewolucji zarządzania kryzysowego powstaje pytanie, w jakim kierunku będzie podążać rozwój tego zagadnienia w przyszłości. Wnikliwe przesledzenie etapów wspomnianej ewolucji i ich charakterystyki pozwala również, jak się wydaje, wyciągnąć wnioski na przyszłość. Już w 1972 r. A. Tofler pisał, że „menedżer przyszłości określane będzie jako menedżer kryzysu, a zarządzanie – jako zarządzanie kryzysowe” [Krystek 1987, s. 90]. Oznacza to praktycznie zrównanie pojęć „zarządzanie” i „zarządzanie kryzysowe”, co wydaje się być w pełni realne, zwłaszcza jeśli się założy, że każda organizacja znajduje się w permanentnej sytuacji kryzysowej – interpretowanej jako każda odbiegająca od idealnej ocena całokształtu działalności organizacji – a zatem wymaga specyficznych reguł zarządzania. Również dzisiaj coraz częściej uważa się, że zarządzanie będzie się jawić jako zarządzanie kryzysowe, stanowiące szczególną formę zarządzania, która – jak pisał

² Termin *turnaround* pochodzi z języka angielskiego i w dosłownym tłumaczeniu oznacza „odwrócenie się, zwrot o 180 stopni” [Collins English-Polish Dictionary], a także kompletną zmianę sytuacji, trendu od stanu określanego mianem niekorzystnego do korzystnego [Longman Dictionary... 1999, s. 1557]. Już w samym terminie wskazywane jest więc wyraźnie to, co konstytuuje to trudne do przetłumaczenia pojęcie – kierunek zmian (od sytuacji złej do dobrej), punkt wyjścia (niezadowolające funkcjonowanie organizacji), a także sposób dokonywania zmian (radikalny). *Turnaround management* odnosi się więc do tych organizacji, „których wyniki finansowe wskazują, że mogą upaść w przewidywalnej przyszłości, jeśli nie zostanie podjęta krótkoterminowa (szybka) akcja korygująca” [Slatter, Lovett 1999, s. 1]. Jak zaznacza S. Slatter, choć w praktyce często oznacza to sytuację, w której organizacja doświadcza braku płynności finansowej i osiąga ujemne wyniki gospodarowania (a więc już znajduje się w stadium kryzysu), to jednak należy tu włączyć do rozważań także organizacje, których wyniki finansowe, mimo że dodatnie, kształtują się znacznie poniżej satysfakcjonującego poziomu.

w 1987 r. U. Krystek – „różni się nieco od tradycyjnego, głównie ze względu na stawiany mu cel. Jest nim zapewnienie przedsiębiorstwom przeżycia, niedopuszczenie do bankructwa” [Wawrzyniak 1999, s. 45]. A to przecież stanowi podstawowy cel w procesie zarządzania każdej współczesnej organizacji, w tym zarządzania kryzysowego. Chociaż niektórzy autorzy idą dalej i przyjmują, że „to rozwój stanowi cel zarządzania w kryzysie, a nie przetrwanie” [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 98]. Przyjmuje się również stanowisko, w myśl którego „w przyszłości zarządzanie powinno być czymś więcej niż tylko zarządzaniem kryzysowym; być może kombinacją zarządzania szansami i zarządzania kryzysowego” [Krystek 1987, s. 90].

Literatura

- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Caponigro J.R. (2000), *The Crisis Counselor. A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis*, Contemporary Books, Lincolnwood (Chicago).
- Collins English-Polish Dictionary*, Collins.
- Crandall W., Menefee M.L. (1996), *Crisis Management in the Midst of Labor Strife: Preparing for the Worst*, „S.A.M. Advanced Management Journal”, Winter, vol. 61, issue 1.
- Fink S. (2000), *Crisis Management. Planning for the Inevitable*, An Authors Guild Backinprint.com Edition, iUniverse.com, Inc., Lincoln.
- Krystek U. (1987), *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Gabler GmbH, Wiesbaden.
- Longman Dictionary of Contemporary English. International Student Edition* (1999), Longman Group Ltd., Barcelona.
- Nogalski B., Macinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa.
- Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Formy i narzędzia skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Skalik J. (2000), *Zmiana a kryzys organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przelomu wieków*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 879, AE, Wrocław.
- Slatter S., Lovett D. (1999), *Corporate Turnaround. Managing Companies in Distress*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Wawrzyniak B. (1984), *Zarządzanie w kryzysie*, „Zarządzanie”, nr 4.
- Wawrzyniak B. (1987), *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.
- Zablocka-Kluczka A. (2001), *Zarządzanie w kryzysie – doświadczenia polskich przedsiębiorstw: Badanie i identyfikacja przyczyn i następstw kryzysów oraz podejmowanych działań antykryzysowych*, Raport Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

THE ESSENCE AND EVOLUTION OF CRISIS MANAGEMENT

Summary

The term crisis management was explained. Two different aspects of crisis management were pointed. The most important phases of its development were listed and characterized. The development tendencies of crisis management were discussed.