

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wrocławska

WPROWADZANIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE PRZEWYCIĘŻANIA ZJAWISK KRYZYSOWYCH ORGANIZACJI

1. Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu, które ulega nieustannym zmianom, generując tym samym coraz nowsze ograniczenia, wymagania i możliwości działania. Porażająca jest przy tym głębia, złożoność i tempo zmian technologicznych i społecznych, jakie zachodzą obecnie. Konieczność i umiejętność przystosowania się do zmian środowiskowych, będąca podstawowym warunkiem osiągnięcia sukcesu i przetrwania na współczesnym rynku, nie jest już dzisiaj głównym przedmiotem dyskusji. Dyskusyjne natomiast pozostaje, w jakim zakresie i w jaki sposób dokonywać tych zmian. Zmiany w organizacji mogą bowiem dotyczyć zarówno dowolnego aspektu jej funkcjonowania (np. produktów czy usług, stosowanych technologii i strategii, istniejących systemów, kultury organizacyjnej, technik i stylów zarządzania itd.), jak i podstawowych założeń funkcjonowania organizacji, włącznie z naturą i poziomem biznesu, strukturą prawną i własnościową, źródłami finansowania, fuzjami i aliansami z nowymi partnerami itp. Także tempo ich wprowadzania może być różne. W kontekście powodzenia procesu wprowadzania zmian decyzyja w tym względzie jest bardzo istotna. Zmiany organizacyjne niosą bowiem ze sobą wiele trudności i pułapek, a ich efektem nierzadko jest pogorszenie zamiast polepszenia sytuacji rynkowej organizacji. Wydaje się, że każdorazowo charakter i dynamika zmian powinny być rozważane w kontekście aktualnych potrzeb organizacji. W niniejszym artykule autorzy rozważają możliwości, charakter, tempo i zakres dokonywania zmian przez pryzmat zjawisk kryzysowych organizacji.

2. Zmiany organizacyjne a zjawiska kryzysowe

Na bardzo bliski związek merytoryczny zmian organizacyjnych ze zjawiskami kryzysowymi zwraca uwagę J. Skalik, podkreślając, że „kryzys w organizacji jest szansą dla zmian, a zmiana jest środkiem jego opanowania” [Skalik 2000, s. 55]. Zależność tę można by dodatkowo uzupełnić oczywistym stwierdzeniem, że

w wielu przypadkach zjawiska kryzysowe są wynikiem zmian otoczenia i ich braku w organizacji. Niewątpliwie jednak z punktu widzenia przewyższania sytuacji kryzysowych najważniejszą kwestią jest rozstrzygnięcie sposobu wykorzystania zmian do opanowywania tych zjawisk, a także warunków, w jakich zmiany te będą się dokonywać. Zwłaszcza to ostatnie zagadnienie może mieć niebagatelny wpływ na powodzenie procesu wprowadzania zmian w organizacji.

W sytuacji pełnego zdrowia organizacji¹ wprowadzanie jakichkolwiek zmian należy do rzadkości, bo też potrzeba ich dokonywania – poza chęcią dalszego doskonalenia organizacji i wybiecia się ponad przeciętność – właściwie nie istnieje. Wyjątek stanowią tu organizacje prowadzone przez „wizjonerskie ekipy kierownicze” [Kozłowski, Oblój 1988, s. 27]. Mamy wtedy do czynienia ze zmianami o charakterze innowacyjnym, przejawiającymi się w »zasadniczej zmianie sposobu pojmowania kryteriów równowagi organizacji, czyli, innymi słowy, w jakościowej zmianie „filozofii” i koncepcji zarządzania« [Kozłowski, Oblój 1988, s. 26], burzącymi dotychczasowy stan rzeczy, dającymi w zastępstwie wizję nowej, nieznannej przyszłości. Zmiany takie wcale nie muszą się kończyć sukcesem, ale potencjał organizacji jest zazwyczaj na tyle duży, że nawet porażka przy wprowadzaniu programu zmian rzadko się kończy kryzysem organizacji.

W sytuacji kryzysowej o niskim natężeniu, tj. w sytuacji dość zadowalającego funkcjonowania, organizacje – reagując na zmiany w otoczeniu – uruchamiają zazwyczaj wewnętrzne mechanizmy dostosowawcze. W tym przypadku najczęściej mówi się o przeprowadzaniu zmian adaptacyjnych lub rzadziej – innowacyjnych, będących naturalną reakcją na przewidywane lub stwierdzone zmiany otoczenia i podejmowanych dobrowolnie przez kierownictwo organizacji. W istocie w sytuacji zadowalającego funkcjonowania organizacji, kiedy nie istnieje jeszcze przymus w postaci zagrożenia egzystencji, zmiany o charakterze innowacyjnym należą do rzadkości. W praktyce dominują zatem stopniowe, ciągle zmiany o charakterze adaptacyjnym. Zwraca się także uwagę, że – obok otwartości na nowe idee i wysokiej identyfikacji pracowników z organizacją – zmiany takie są wyróżnikiem, »cechą charakterystyczną „długowiecznych” przedsiębiorstw« [Niedbala 1999, s. 511] (za: [Sudoł 2002, s. 434]). W sprzyjających bowiem przypadkach zmiany stopniowe, adaptacyjne mogą zapewnić niezakłócony rozwój organizacji w dłuższym okresie, bez konieczności dokonywania radykalnych, innowacyjnych zmian.

Jeżeli jednak organizacja zbagatelizuje sygnały płynące z otoczenia i nie przeprowadzi stosownych zmian dostosowawczych, a także jeśli wdroży je w sposób nieefektywny i/lub zawodny, to w organizacji może pojawić się sytuacja kryzysowa o wysokim natężeniu bądź kryzys. W tym przypadku organizacja również nie ucieknie od zmian, lecz będzie musiała je przeprowadzić w trudniejszych warunkach. Mówimy wówczas o zmianach prewencyjnych lub naprawczych, wymuszonych przez zjawiska kryzysowe organizacji [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2001, s. 263], które również mogą mieć charakter innowacyjny, adaptacyjny bądź regresywny. Charakterystykę zmian organizacyjnych (innowacyjnych, adaptacyjnych i regresywnych) w kontekście wyróżnionych zjawisk kryzysowych organizacji ilustruje tab. 1.

¹ Pełne zdrowie organizacji oznacza brak jakichkolwiek problemów w procesie jej funkcjonowania i osiąganie przez nią pozytywnych i akceptowalnych wyników ekonomicznych.

Tabela 1. Charakterystyka zmian organizacyjnych w kontekście wyróżnionych zjawisk kryzysowych

Kryterium	Sytuacja kryzysowa organizacji			Kryzys organizacji		
	postępowanie prewencyjne			postępowanie naprawcze		
	innowacyjne	adaptacyjne	regresywne	innowacyjne	adaptacyjne	regresywne
Kierunek dynamiki przywracania równowagi	zasadnicza zmiana kryteriów pojmowania równowagi organizacyjnej	podwyższenie poziomu równowagi	przywrócenie równowagi na tym samym poziomie	zasadnicza zmiana kryteriów pojmowania równowagi organizacyjnej	podwyższenie poziomu równowagi	przywrócenie równowagi na tym samym poziomie
Charakter zmian	rewolucyjne, radykalne, rozwojowe	ewolucyjne, stopniowe, zachowawcze	degresywne, stopniowe, zachowawcze	rewolucyjne, radykalne, rozwojowe	ewolucyjne, stopniowe, zachowawcze	degresywne, stopniowe, zachowawcze
Cel	przezwyciężenie sytuacji kryzysowej przez wyprowadzenie zmian w otoczeniu	przezwyciężenie sytuacji kryzysowej przez poprawę istniejącego stanu lub zapobieżenie jego antycypowanemu pogorszeniu	przezwyciężenie sytuacji kryzysowej przez obniżenie aspiracji uczestników, zwiększenie rygorystyczności	przezwyciężenie kryzysu przez zasadniczą zmianę koncepcji działania organizacji	przezwyciężenie kryzysu przez poprawę istniejącego stanu lub zapobieżenie jego antycypowanemu pogorszeniu	przezwyciężenie kryzysu przez obniżenie aspiracji uczestników, zwiększenie rygorystyczności i represyjności
Antycypowany wynik działań antykryzysowych	rozwojowe, przezwyciężenie sytuacji kryzysowej	akceptowalne, przezwyciężenie sytuacji kryzysowej	patologiczne, przezwyciężenie sytuacji kryzysowej	rozwojowe, przezwyciężenie kryzysu	akceptowalne, przezwyciężenie kryzysu	patologiczne, przezwyciężenie kryzysu
	trwale uzdrowienie organizacji	odroczenie stanu zagrożenia w dłuższym okresie	krótkoterminowe odroczenie stanu zagrożenia	trwale uzdrowienie organizacji	uratowanie przed upadkiem	przetrawanie jedynie w krótkim okresie
Decyzja o uruchomieniu procesu zmian	podejmowana dobrowolnie (zmiana samodzielna)			podejmowana z konieczności (zmiana narzucona, wymuszona)		
Warunki wprowadzania zmian	duży margines bezpieczeństwa, brak presji czasu, brak oddziaływania czynników ograniczających swobodę i racjonalność działania			sytuacja zagrożenia, chaos, deficyt czasowy		
Pożądane parametry procesu	wprowadzanie zmian w wybranych obszarach działalności organizacji (zmiany cząstkowe), w żywym tempie, ale bez pośpiechu			duża szybkość i kompleksowość wprowadzania niezbędnych zmian (zmiany całościowe)		
Czynniki warunkujące szanse powodzenia	(+) dłuższy czas pozostający do dyspozycji kadry kierowniczej pozwala na bardziej docieklive poszukiwanie przyczyn sytuacji kryzysowej i precyzyjniejsze sformułowanie programu zmian (-) większy opór wobec zmian, wynikający z niedostrzegania potrzeby ich wprowadzania w obliczu barku zagrożenia egzystencji organizacji			(+) niski opór wobec koniecznych zmian w kontekście zagrożenia egzystencji organizacji (silna motywacja negatywna), w sprzyjających sytuacjach – deklaracja współpracy ze strony pracowników (-) w obliczu braku czasu – trudności w zlokalizowaniu rzeczywistych przyczyn kryzysów i z tego względu problemy z nakreśleniem wizji zmian		

Źródło: [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 204-205].

W tabeli 1 ujęto teoretyczne możliwości reagowania organizacji wprowadzających zmiany w warunkach sytuacji kryzysowej lub kryzysu. Należy jednak zauważyć, iż ze względu na specyficzne warunki stwarzane przez zjawiska kryzysowe w praktyce niektóre spośród tych rozwiązań mogą być bardziej preferowane od innych.

3. Sposoby reagowania organizacji w sytuacji kryzysowej

Sytuacja kryzysowa organizacji, zwłaszcza o niskim natężeniu, niewiele się różni od normalnego stanu organizacji. Ocenę funkcjonowania organizacji, z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych, należy tu wprowadzić uznać za niezadowolającą, ale względnie pozytywną, a do zagrożenia egzystencji organizacji zazwyczaj jest jeszcze daleko. Nie ma więc przymusu podejmowania natychmiastowych działań, a wykryte czynniki kryzysogenne mogą być przewyżczone za pomocą zmian stopniowych, adaptacyjnych, częściowych (lokalnych) lub o średnim zasięgu. W gruncie rzeczy organizacja może nadal względnie efektywnie funkcjonować, nawet bez podejmowania jakichkolwiek działań w zakresie przewyżczania zidentyfikowanych niesprawności. W sytuacji kryzysowej decyzja o podjęciu i o kierunku działań prewencyjnych, zmierzających do zlikwidowania zaistniałego stanu i niedopuszczenia, by sytuacja kryzysowa przekształciła się w kryzys samostanny, każdorazowo należy do kierownictwa organizacji i jest kształtowana przez dwa czynniki: postrzegane zagrożenie kryzysem oraz postrzeganą użyteczność wyniku podjętych działań (zmian)².

Podjęcie decyzji o wprowadzeniu zmian w celu przewyżczenia zidentyfikowanej sytuacji kryzysowej wymaga opracowania właściwego programu zmian. Oczywiście jest przy tym, że zmiany te powinny być dopasowane do nieprawidłowości, zidentyfikowanych na etapie diagnozy. W zasadzie nie odbiegają one od standardowych, znanych instrumentów, metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem. W sytuacji kryzysowej o niskim natężeniu ich zastosowanie (w przypadku braku takich rozwiązań w organizacji) lub skuteczniejsze niż dotąd wykorzystanie wydaje się środkiem wystarczającym do jej przewyżczenia. W rozważanym przypadku zaleca się wprowadzenie ewolucyjnego postępowania prewencyjnego, opartego na specjalnie skonstruowanym systemie wczesnego ostrzegania o symptomach kryzysu i możliwościach szybkiego im przeciwdziałania [Zabłocka-Kluczka 2001, s. 207]. Wyróżnikami zalecanych zmian jest ich niewielki zasięg, odnoszący się zazwyczaj do wybranego obszaru funkcjonalnego w organizacji bądź nawet do jednej komórki organizacyjnej. Zmiany mogą dotyczyć wówczas np. modernizacji wyrobu, zgodnie z aktualnymi potrzebami i oczekiwaniami klientów, lub restrukturyzacji technologii wytwarzania, zgodnie z nowoczesnymi wytycznymi w tym względzie. Zakres postępowania prewencyjnego opracowywany jest zazwyczaj przez kierownictwo średniego szczebla bądź przedstawicieli tego kierownictwa. Przez nich również wdrażane są poszczególne rozwiązania

² Szerzej na ten temat w pracy: [Zabłocka-Kluczka 2002, s. 201-252].

oraz jest nadzorowana i monitorowana skuteczność ich oddziaływania [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2001, s. 266].

Zmiany adaptacyjne są zazwyczaj wystarczające do przezwyciężenia sytuacji kryzysowej organizacji, ale warto podkreślić, że dysponuje ona znacznie większą liczbą środków. Jeśli kierownictwo organizacji ma poczucie niezadowolenia z dotychczasowych osiągnięć i chęć przejścia na wyższy poziom rozwoju, to stwierdzenie sytuacji kryzysowej może stać się okazją do jej innowacyjnego, twórczego przezwyciężania. Dokonany wybór strategii przezwyciężania sytuacji kryzysowej rzutuje zarówno na koszt wdrożenia zmian, jak i na poziom sprawności uzyskanych w efekcie rozwiązań. Zmiany innowacyjne „kosztują drożej ze względu na większą głębokość i unikatowość zmian. Natomiast później przynoszą efekty w postaci znacznie wyższej sprawności funkcjonowania jednostki” [Czermiński i in. 2001, s. 458]. Każdorazowo należy więc wyważyć consensus między kosztem zmian a jakością przewidywanych rozwiązań, uwzględniając m.in. takie zmienne, jak: aktualny stan organizacji (natężenie sytuacji kryzysowej), kwalifikacje i potrzeby pracowników, a przede wszystkim nastawienie społeczne uczestników organizacji do proponowanego procesu zmian. Należy jednak podkreślić, że potrzeba dokonywania zmian o charakterze innowacyjnym, radykalnym nie wynika tu wprost ze stanu organizacji (natężenia sytuacji kryzysowej), lecz raczej z wizji i proaktywnościowego nastawienia kierownictwa organizacji.

W organizacji w sytuacji kryzysowej o wysokim natężeniu, mimo pozytywnie ocenianych wyników finansowych, są już mocno odczuwane rozliczne niesprawności, zazwyczaj nie występujące w izolacji, lecz nakładające się na siebie. Wprowadzanie na tym etapie zmian o charakterze lokalnym, punktowym w większości przypadków okazuje się nieskuteczne. Rodzi się więc potrzeba wprowadzania zmian na większą skalę lub nawet zmian kompleksowych, obejmujących całą organizację. Oczywiście jest, że punktem wyjścia przy ich doborze jest także diagnoza stanu organizacji. Również w tym przypadku zmiany takie zazwyczaj nie odbiegają od standardowych, uwzględnianych w codziennym funkcjonowaniu organizacji, z wykorzystaniem klasycznych instrumentów, metod i technik zarządzania. Muszą być jednak wprowadzane kompleksowo. Wymaganie kompleksowości działań sprzyja też wprowadzaniu nowych koncepcji zarządzania, tj. w istocie nadawaniu „systemowi zarządzania, jako całości, pewnej charakterystycznej orientacji, tożsamości” [Lichtarski 1999, s. 14], co z jednej strony powoduje tendencje do zawładnięcia owym systemem, z drugiej zaś prowadzi do nadania mu niewątpliwie pożądanej cechy „integratywności”. Do najbardziej popularnych koncepcji możliwych do wykorzystania w charakterze potencjalnych przedsięwzięć antykryzysowych zalicza się: HRM, TQM, TBM, VBM, marketingową koncepcję zarządzania, controllingową koncepcję zarządzania, koncepcję zarządzania logistycznego, *lean management* itp.

W rozpatrywanym przypadku sytuacji kryzysowej organizacja wciąż jeszcze dysponuje dostatecznym zapasem czasu, by zmiany mogły być dokonywane w sposób stopniowy. Taki stan organizacji sprzyja jednak jej porządkowaniu w drodze wprowadzania radykalnych zmian. Nie ma bowiem jeszcze presji czasu,

ale powaga sytuacji i rozlicznie odczuwane niesprawności zmniejszają opory wobec zmian. W zależności od koncepcji przyjętej przez kierownictwo organizacji, strategie antykrzysowe mogą mieć proaktywny bądź reaktywny charakter. W istocie w wielu przypadkach działania podejmowane w sytuacji kryzysowej o wysokim natężeniu niewiele się już różnią od tych proponowanych w warunkach kryzysu organizacji. Inne są natomiast okoliczności ich aplikacji. Nie ma bowiem nacisku na gwałtowną poprawę sytuacji finansowej organizacji, chociaż z racji istnienia wielu niesprawności pozycja ta wydaje się zagrożona w nieodległym horyzoncie czasu. Zazwyczaj jednak do doraźnej poprawy sytuacji organizacji wystarczające wydaje się wprowadzenie programów oszczędnościowych³ lub sanacja⁴ organizacji. Możliwe wszakże do zastosowania – w warunkach sytuacji kryzysowej organizacji o wysokim natężeniu, której towarzyszy wciąż jeszcze pozytywna, ale nie najlepsza ocena wyników finansowych – są także techniki szybkiej poprawy kondycji finansowej wykorzystywane w warunkach kryzysu organizacji.

4. Sposoby reagowania organizacji podczas kryzysu

Przezwyciężanie kryzysów sprowadza się w istocie do zapewnienia organizacji przeżycia (tj. niedopuszczenia do bankructwa lub zachowania organizacji czy jej części w nieco innym niż do tej pory kształcie organizacyjnym bądź w innej formie prawnej itd.), a następnie usprawnienia działalności organizacji, a w dłuższej perspektywie – jej pełnej odnowy.

Oczywiste jest, że działania antykrzysowe powinny być skorelowane ze stadium kryzysu (obszarowy, głęboki), sposobem jego rozwoju (przebieg łagodny lub szybki), a przede wszystkim z przyczynami, jakie dany kryzys wywołały. Zależać także będą od wielkości posiadanego przez organizację potencjału przezwyciężania kryzysów oraz od momentu identyfikacji kryzysu, przy czym zazwyczaj im później ten moment następuje, tym mniejszy jest zakres dostępnych możliwości.

Diagnoza kryzysu organizacji staje się podstawą doboru działań i strategii, które mają wejść w zakres kompleksowego pakietu (programu) antykrzysowego. Ich liczba i różnorodność są duże, a właściwy dobór zaś powinien zapewnić przyszłą efektywność organizacji przez obniżenie kosztów własnych funkcjonowania w dłuższej perspektywie czasu oraz zbudowanie przewagi konkurencyjnej organizacji, pozwalającej na uzyskanie wyższego zwrotu z zaangażowanego kapitału. Podobnie jak w przypadku strategii częściowego przezwyciężania sytuacji kryzysowej, działania w tym względzie mogą mieć charakter reaktywny (i być związane z porządkowaniem organizacji i wycofywaniem się z rynków) bądź proaktywny (polegający na umacnianiu organizacji, kreowaniu jego nowych, mocnych stron, inwestowaniu w nowe produkty i dziedziny działalności). Do potencjalnych

³ Programy oszczędnościowe są formą ingerencji w wybrane dziedziny działalności organizacji, zapewniające uzyskanie szybkich efektów – zwłaszcza w zakresie kosztów funkcjonowania czy wzrostu produktywności zaangażowanych zasobów [Skalik 2000, s. 56].

⁴ Według J. Skalika, sanacja polega na szybkiej modyfikacji działalności organizacji zapewniającej doraźną poprawę rentowności [Skalik 2000, s. 56].

reaktywnych przedsięwzięć antykrzysowych, związanych z porządkowaniem organizacji, zalicza się: *downsizing*, *outplacement*, *downspacing*, *downscoping*, *delaying*, *retrenchment*, *outsourcing* itd.

Działania antykrzysowe o charakterze reaktywnym, mające na celu obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji, w dłuższej perspektywie, należy uznać za wystarczające tylko w przypadku kryzysu obszarowego, wywołanego niewielką liczbą przyczyn kryzysogenych. Nawet wtedy jednak konieczne jest usunięcie rzeczywistych przyczyn kryzysu zidentyfikowanych na etapie diagnozy. W przeciwnym razie może dojść do patologicznego przezwyciężenia kryzysu, tj. w istocie tylko jego odroczenia. Wydaje się też zasadne wykorzystanie specyficznych nastrojów społecznych i negatywnej motywacji, kreowanej przez okoliczności towarzyszące kryzysowi, do wprowadzenia radykalnych zmian i budowania przyszłej przewagi konkurencyjnej. Można tego dokonać np. przez:

- wprowadzanie usprawnień w większych obszarach funkcjonowania organizacji (wskazanych w wyniku przeprowadzonej diagnozy),
- inwestowanie w nowe produkty lub segmenty rynku,
- wprowadzenie nowych koncepcji zarządzania,
- zawiązywanie aliansów strategicznych,
- połączenie z inną organizacją (włączanie innych organizacji),
- pozyskanie dodatkowego kapitału (np. przez emisję papierów wartościowych, podwyższenie kapitału zakładowego) itd.

Organizacje przeżywające kryzys głęboki borykają się zwykle z problemami strategicznymi. Oczywiście jest więc, że w przypadku kryzysu głębokiego żadne działania o charakterze wyłącznie oszczędnościowym czy reaktywnym nie mogą dać zadowalających efektów. Ze względu na mnogość przyczyn i związków przyczynowo-skutkowych między nimi oraz na ich strategiczny wymiar zmiany muszą w tym przypadku przybrać charakter kompleksowy, intensywny i trwały. Podstawą działań antykrzysowych jest tu nakreślenie spójnej strategii przyszłego rozwoju organizacji, uwzględniającej jej zasoby i możliwości, poprzedzonej rozważną, choć szybką analizą strategiczną. W najbardziej skrajnym przypadku nieuchronna może się okazać kompleksowa transformacja organizacji, często wskazane jest także gruntowne przeprojektowanie procesów bądź przyjęcie nowych koncepcji zarządzania. W odniesieniu do procesu przeprowadzania zmian sugeruje się w tym przypadku implementację radykalnych, rewolucyjnych rozwiązań (postępowanie repulsyjne) [Zabłocka-Kluczek 2001, s. 207] mających na celu natychmiastowe uzdrowienie organizacji. Rozwiązania te mogą odnosić się zatem przykładowo do reorientacji struktury organizacji, kompleksowego przebranżowienia, a tym samym – całościowej zmiany struktury asortymentowej w organizacji bądź też kompleksowego przeprojektowania organizacji. Cechami charakterystycznymi takich zmian jest ich szeroki zasięg (zazwyczaj dotyczą większości obszarów funkcjonalnych organizacji lub całej organizacji), jak również zdecydowany sposób wdrażania, nie uwzględniający żadnych elementów decentralizacji, opracowywany i przeprowadzany jedynie przez specjalnie powołane do tego celu służby [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczek 2001, s. 266-267]. Wśród możliwych do zastosowania przedsięwzięć antykrzyso-

wych najczęściej zalicza się: kompleksową transformację organizacji, BPR, wzrost przez przejęcia (*acquisition*), alianse strategiczne itp.

5. Zakończenie

Jak wykazano, przezwyciężenie każdego rodzaju zjawisk kryzysowych wymaga wprowadzenia zmian przywracających stan równowagi. Ze względu jednak na zjawiska, które naturalnie towarzyszą pojawieniu się kryzysu w organizacji, przeprowadzenie koniecznych zmian nie jest łatwe. Zjawiska kryzysowe organizacji, zwłaszcza w swej ekstremalnej formie, stwarzają bowiem specyficzną sytuację zagrożenia, chaosu i deficytu czasowego, wywołując tym samym wiele niekorzystnych zjawisk, mogących mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na proces przeprowadzania zmian.

Przedstawione koncepcje, metody i techniki przezwyciężania zjawisk kryzysowych kreślą tylko w sposób bardzo ogólny skalę możliwości postępowania w zwalczaniu zjawisk kryzysowych organizacji. Ich wykorzystanie zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych warunkujących jej funkcjonowanie. Żadnego z nich nie należy też traktować w kategoriach jedynej, najlepszej drogi, „złotego środka” czy cudownego lekarstwa. „Zgodnie z podejściem sytuacyjnym, zadaniem kierowników jest zatem ustalenie, jaka metoda w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej przyczyni się do osiągnięcia celów kierownictwa” [Stoner, Wankel 1994, s. 67], a więc do przezwyciężenia zjawisk kryzysowych i odnowienia organizacji. Proces przezwyciężania zjawisk kryzysowych nie jest procesem standardowym i w każdym przypadku wymaga indywidualizowanego podejścia.

Dobór odpowiednich sposobów i metod radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi, modyfikacja dotychczasowych lub zastosowanie właściwych metod i technik zarządzania organizacją pozwalają na odzyskanie i zachowanie stabilności organizacji, wyprzedzenie konkurencji w rozwoju i odsunięcie zagrażającego widma likwidacji i bankructwa – przezwyciężenie sytuacji kryzysowej organizacji. „Podstawą wyboru powinna być konfrontacja wymagających rozwiązania problemów w przedsiębiorstwie z możliwie rzetelną wiedzą na temat realnych konsekwencji stosowania poszczególnych koncepcji [metod i technik – przyp. aut.], a to (...) nie jest łatwe” [Lichtarski 1999, s. 15]. Za kluczowe czynniki sukcesu w realizacji procesu zarządzania kryzysowego w przedstawiony sposób należy zatem uznać kompleksową identyfikację przyczyn zjawisk kryzysowych i ich wymiarów (diagnozę zjawisk kryzysowych), opracowanie indywidualnego programu antykryzysowego oraz nieustanne monitorowanie i nadzorowanie jego realizacji.

Literatura

- Bieńkowska A., Kral Z., Zablocka-Kluczka A. (2001), *Powodzenie procesu wprowadzania zmian w warunkach kryzysu organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, AE, Wrocław.

- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
- Koźmiński A.K., Oblój K. (1988), *Dynamika zmian organizacyjnych (V). Zmiany innowacyjne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Lichtarski J. (1999), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Niedbala B. (1999), *Balanced Scorecard jako narzędzie pomocne w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, [w:] *Wyzwanie rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE, TNOiK, Kraków.
- Skalik J. (2000), *Zmiana jako czynnik neutralizacji kryzysu w organizacji*, „Management”, vol. 4, nr 2.
- Stoner J.A., Wankel Ch. (1994), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Sudol S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.
- Zabłocka-Klucza A. (2001), *Zarządzanie w kryzysie – doświadczenia polskich przedsiębiorstw. Badanie i identyfikacja przyczyn i następstw kryzysów oraz podejmowanych działań antykryzysowych*, Politechnika Wrocławska, Raport Serii SPR nr 11, Wrocław.
- Zabłocka-Klucza A. (2002), *Wykrywanie i przezwyciężanie zjawisk kryzysowych organizacji*, rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław.

INTRODUCING ORGANIZATIONAL CHANGES IN CONTEXT DEALING WITH CRISIS OCCURRENCES OF AN ORGANIZATION

Summary

A need of effectuating and differentiating organizational changes depending on character of crisis occurrences was justified. A classification of organizational changes in context of crisis occurrences was presented. A ways of reacting in crisis situation and crisis of an organization were characterized. The most important methods of introducing changes in crisis occurrences were pointed.