

**Aneta Zelek**  
**Katedra Ekonomii Menedżerskiej**  
**Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie**

## **MODEL ZARZĄDZANIA KRYZYSEM W ORGANIZACJI**

*„... W przyszłym tygodniu nie może być żadnych kryzysów. Mój kalendarz jest już zajęty”.*  
*Dr Henry Kissinger (sekretarz stanu USA)*

### **PROLOG**

Z reguły przychodzi nieoczekiwanie jako następstwo zdarzeń nieprzewidzianych, zakłócających normalny tryb działalności przedsiębiorstwa. Trawi organizację od wewnątrz i generuje problemy w otoczeniu. W innych przypadkach, zbliża się wolnymi krokami, usypia czujność menedżerów, zaślepia, żeby w końcu uderzyć z całą mocą i objawić się skutkami trudnymi do usunięcia. Tak działa **KRYZYS** we współczesnym organizacjach.

Paradoksalnie, w Polsce - gdzie ze względu na turbulentne makro i mikrootoczenie, przedsiębiorstwa są szczególnie narażone na pojawianie się kryzysu - nie działa żadna organizacja badająca przyczyny i skutki kryzysów organizacyjnych. Brak też dostatecznie rozwiniętej sieci konsultantów i ekspertów w dziedzinie budowania strategii antykryzysowych. Polski menedżment jest pozostawiony sam sobie, pozbawiony profesjonalnej wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania najtrudniejszymi sytuacjami w rozwoju firm, sytuacjami w których pojawia się kryzys.

Nie wyważając otwartych drzwi, w niniejszym artykule przedstawiono liczne i bogate doświadczenia amerykańskiego Instytutu Zarządzania Kryzysem w Clarcksville (ICM - Institut for Crisis Management)<sup>1</sup> w zakresie budowy programów antykryzysowych. Dodatkowo autorka wykorzystała procedury stosowane przez Crisis Management International, Inc. (CMI) oraz Professional Crisis Management Association (PCMA) oraz własne doświadczenia, zarówno naukowe, jak i w dziedzinie konsultingu.

Adoptując rozwiązania stosowane w praktyce i liczne koncepcje literaturowe, w niniejszym artykule, autorka opisuje trzy kluczowe komponenty modelu zarządzania kryzysem w organizacji:

- program antykryzysowy
- sztab antykryzysowy
- udziałowców sytuacji kryzysowej.

### **KOMPONENT I: PROGRAM ANTYKRYZYSOWY**

Centralnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie jest dobrze skonstruowany program zwalczania kryzysu. Jego opracowanie powinno obejmować etap diagnozy, wskazujący na rodzaj zagrożeń, przyczyny kryzysu i jego objawy, oraz – co jest istotą programu – określać sposoby przeciwdziałania negatywnym

---

<sup>1</sup> Archiwa ICM zawierają analizę ponad 67.000 przypadków kryzysu w biznesie jaki wystąpiły w latach 90-tych. Tylko w roku 1999 przeprowadził on analizę 5.891 kryzysów opisanych w ponad 1.500 artykułach prasowych, magazynach biznesowych czy informatorach.

skutkom kryzysu i strategii powrotu do stanu homeostazy. Choć wydaje się, że w obliczu palących problemów, czas i energia poświęcone na opracowanie takiego programu są zbędnym luksusem, to - jak uczy doświadczenie firm, które przeżyły kryzys – wyjście z kryzysu bez planu antykryzysowego niemal zawsze kończy się porażką. W tym przypadku spontaniczne, niezaplanowane i niezintegrowane działania poszczególnych osób (komórek) mogą doprowadzić jedynie do pogłębienia problemów i w efekcie do upadku firmy. Dodatkowo praktyka zarządzania kryzysem w biznesie wskazuje na fakt, że firmy które wdrożyły zaplanowane programy zwalczania kryzysu, powracały do stanu zdrowotności w czasie krótszym niż te które działały bez takiego planu. Jeszcze większe znaczenie ma fakt, czy organizacja była przygotowana do walki z kryzysem zanim nadszedł. W generalnej ocenie ekspertów w dziedzinie zarządzania kryzysami, nadal znakomita większość firm (od 70 do 90%) nie jest przygotowana na nadejście kryzysu<sup>2</sup>.

W badaniach przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii na grupie ponad 50 przedsiębiorstw, które w swoich doświadczeniach miały do czynienia z kryzysem, wskazano na krytyczne znaczenie oficjalnych programów zarządzania antykryzysowego (Crisis Management Programme – CMP). W sondażu tym 52% firm dysponowało CMP's, podczas gdy 48% respondowanych walczyło z kryzysem spontanicznie, bez formalnego CMP. Zbiorcze wyniki badań w tym zakresie przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Efektywność programów zarządzania kryzysem (CMP's) w przedsiębiorstwach brytyjskich (na podstawie raportu z 1992 roku)

<b>Znaczenie CMP's dla firmy</b>		
	Bardzo ważne	Nie ważne
Firmy posiadające CMP	85%	15%
Firmy bez CMP	70%	25%
<b>Efektywność CMP w zwalczaniu kryzysu (tylko firmy posiadające CMP)</b>		
Bardzo efektywne	50%	
Częściowo efektywne	41%	
Nieefektywne	3%	
Bardzo nieefektywne	3%	
Brak odpowiedzi	3%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. A. Booth, Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises, London 1993, s. 150-156.

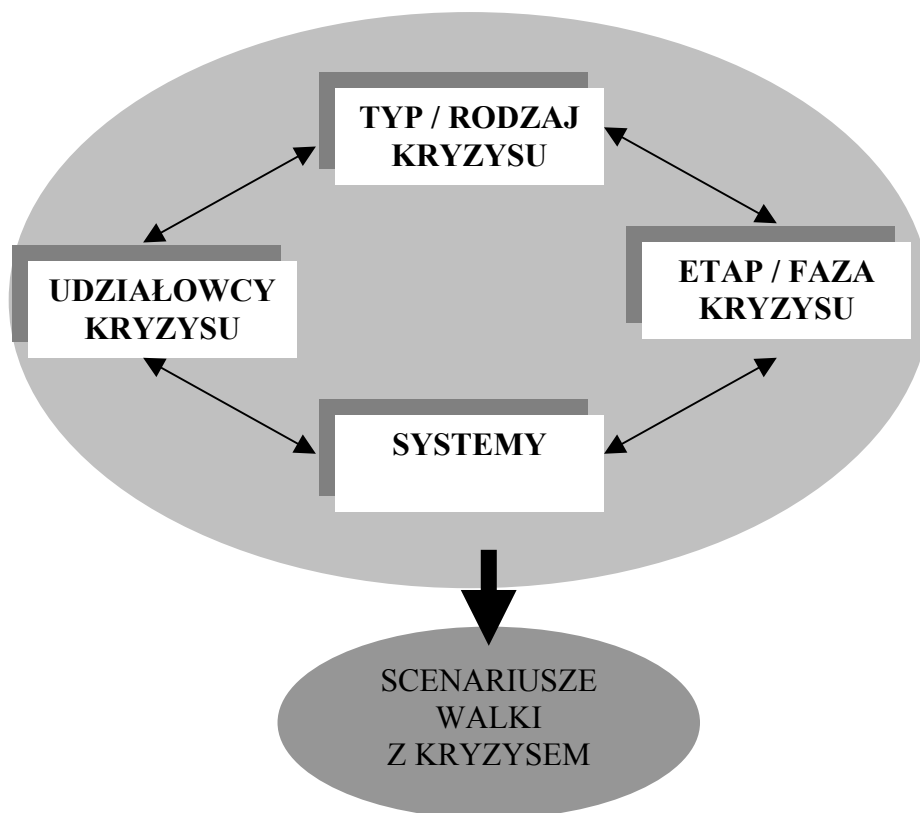
Cytowane powyżej badania sugerują, że wdrażanie formalnych programów zwalczania kryzysu wykazuje się bardzo wysoką skutecznością. W praktyce efektywność CMP potwierdzono w 91% stosujących je firm.

Budowa CMP's polega na zastosowaniu szczególnego podejścia do zarządzania w warunkach kryzysu w celu eliminacji jego skutków i podniesienia generalnej efektywności i sprawności przedsiębiorstwa. Dlatego budowa CMP wymaga kompleksowego podejścia, tj. uwzględnienia zarówno typu kryzysu, jak i etapu jego rozwoju, charakterystyki systemu jakim jest przedsiębiorstwo oraz grup interesu lub osób

<sup>2</sup> Badania w tym zakresie przeprowadził m.in. I.J. Mitroff w 1992 roku oraz M. Pauchant w 1995 r. Szerzej na ten temat: S. A. Booth, Crisis Management...op.cit., s. 156 i dalsze, oraz I.I. Mitroff, Managing Crises Before They Happen, New York 2000, s. 30 – 36.

na które kryzys oddziałuje. Uwzględnienie tych czterech elementów powinno determinować możliwe scenariusze walki z kryzysem. Podejście takie nazywane jest w literaturze przedmiotu „modelem zarządzania kryzysem najlepszej praktyki” (Best Practice Model for Crisis Management). Komponenty tego modelu przedstawia rys. 1.

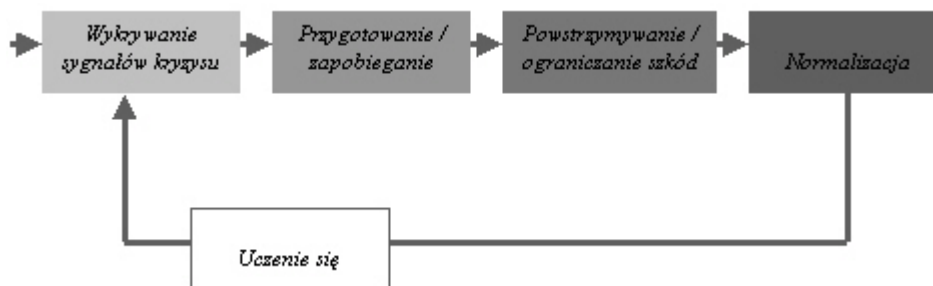
W prezentowanym modelu główną rolę odgrywa zestaw współzależności między czynnikami wpływającymi na dobór sposobów i procedur walki z kryzysem. Kluczowe znaczenie ma przy tym **identyfikacja typu / rodzaju kryzysu**. Chodzi o zdiagnozowanie głównych przyczyn wywołujących kryzys i określenie jego charakteru. Jak wynika z licznych badań, najczęściej kryzys wywołany jest przez kilka czynników i ze względu na oddziaływanie wielu problemów z zewnątrz i wewnątrz organizacji ma charakter reakcji łańcuchowej. Należy również zauważyć, że w praktyce trudno mówić o czystej postaci kryzysu. Najczęściej kryzys ma charakter złożony, np. kryzys finansowo – organizacyjny, czy techniczno – marketingowy, itp. Zjawisko to jest efektem przenoszenia się ryzyka na różne funkcje i dziedziny działalności firmy.



Rysunek 1. Komponenty modelu zarządzania kryzysem (BEST PRACTICE MODEL FOR CRISIS MANAGEMENT)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I.I. Mitroff, *Managing Crises Before ...op.cit.*, s. 31.

Drugim elementem modelu zarządzania antykryzysowego jest określenie **etapu przebiegu kryzysu**. Uogólniając w tym miejscu liczne rozważania literaturowe proponuje się następujące podejście do faz zarządzania sytuacją kryzysową (rys. 2.)



Rysunek 2. Pięć faz zarządzania sytuacją kryzysową

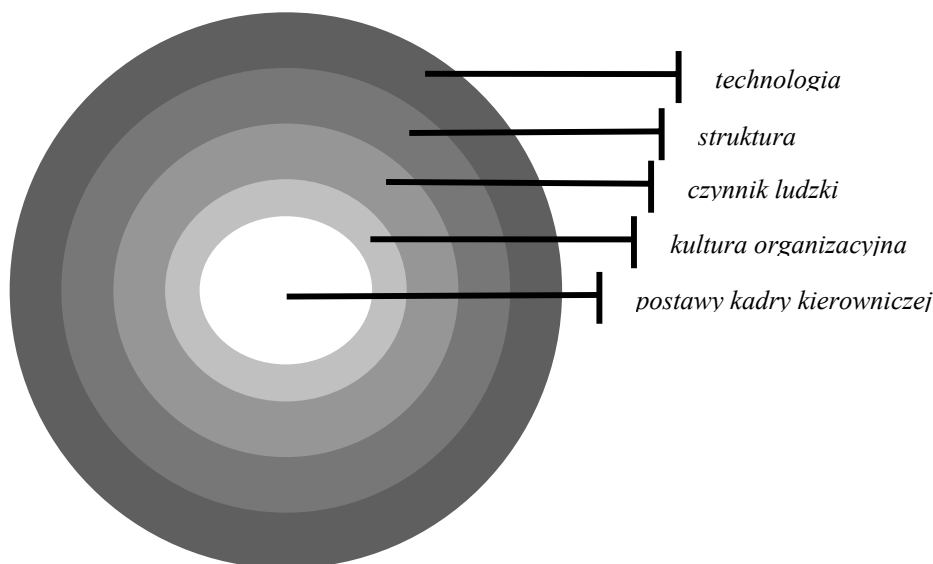
Źródło: Opracowanie własne: I.I. Mitroff, C.M. Pearson, Zarządzanie sytuacją kryzysową, Business Press, Warszawa 1998, s. 43.

W przedstawionym podejściu, kluczowe znaczenie dla zapewnienia skuteczności CMP ma proces uczenia się. Pierwsze cztery fazy polegające na sekwencyjnych działaniach mających na celu wykrywanie kryzysu, jego ograniczanie i normalizację sytuacji mają na celu, w pierwszej kolejności walkę z kryzysem, a w drugiej (jednak nie mniej ważnej) zapobieganie takim sytuacjom w przyszłości. Oczywistym jest fakt, że całkowite zabezpieczenie organizacji przed różnego rodzaju zagrożeniami nie jest możliwe. Chodzi jednak o identyfikację typowych problemów występujących w danej branży i optymalne przygotowanie przedsiębiorstwa do niezakłóconego funkcjonowania w danych warunkach.

System zapobiegania i zwalczania kryzysów musi być wkomponowany w rzeczywistą strukturę organizacji wraz z właściwymi jej procesami i procedurami. Dlatego, kolejnym elementem modelu zarządzania kryzysem jest element dotyczący **organizacji jako systemu**, złożonego z pięciu kluczowych ogniw:

- technologia
- struktura organizacyjna
- czynnik ludzki
- kultura organizacji
- postawy (psychologia) kadry kierowniczej.

Czynniki te tworzą określony system i jednocześnie determinują sposób funkcjonowania organizacji. W warunkach kryzysowych ich znaczenie wzrasta i określa reaktywność organizacji wobec zagrożeń. Sprawne współdziałanie wymienionych elementów, decyduje w efekcie o odporności organizacji wobec kryzysu i jednocześnie o skuteczności ewentualnych działań antykryzysowych. W literaturze kompozycja wymienionych pięciu elementów znana jest jako „organizacyjny model cebuli” (Onion Model of Organization). Model ten przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Organizacyjny model cebuli – czynniki określające organizację jako system  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I.I. Mitroff, *Managing Crises Before ...op.cit.*, s. 43.

Model cebuli określa organizację jako „warstwy”, które tworzą system. Warstwa pierwsza wynikająca z zastosowanych technologii wytwarzania, przenika się z warstwą drugą strukturą organizacyjną porządkującą proces wytwarzania. Warstwa trzecia określana przez czynnik ludzki „napędza” współdziałania dwóch poprzednich i jednocześnie ma odbicie w warstwie czwartej dotyczącej kultury organizacyjnej, kształtującej relacje wewnątrz organizacji. Warstwa piąta – psychologia kadry zarządzającej uzupełnia cały system będąc siłą napędową lub hamującą. O ile, pierwsze trzy warstwy, będąc zasobami firmy mają charakter w zasadzie obiektywny, o tyle warstwa czwarta i piąta mogą w istocie determinować sprawność organizacji i jej odporność na kryzysy. Rozpatrując zatem postawy kadry kierowniczej i kulturę organizacyjną można wyróżnić siedem typowych mechanizmów reakcji organizacji na kryzys. Wspomniane mechanizmy są pochodnymi emocjonalnego stosunku organizacji do potencjalnych zagrożeń kryzysowych i jednocześnie określają sposób współdziałania wszystkich pięciu warstw w procesie zarządzania sytuacją kryzysową. Typowe mechanizmy reakcji na sytuację kryzysową zostały opisane w tabeli 2.

Tabela 2

## Mechanizmy reakcji organizacji na sytuacje kryzysowe

Typ mechanizmu	Interpretacja zachowań i postaw
<b>Zaprzeczanie</b>	<i>Kryzys zdarza się innym; „my jesteśmy nieprzemakalni”</i>
<b>Odrzucanie</b>	<i>Kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą organizację jest minimalny</i>
<b>Idealizacja</b>	<i>Kryzysy nie zdarzają się dobrym organizacjom</i>
<b>Megalomania</b>	<i>Nasza wielkość i potęga chroni nas przed kryzysem</i>

<b>Projekcja</b>	<i>Jeżeli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś nam zaszkodził</i>
<b>Intelektualizacja</b>	<i>Nie ma potrzeby martwić się o kryzys dopóki jego prawdopodobieństwo jest niskie Zanim poważnie potraktujemy kryzys, trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie i potencjalne konsekwencje</i>
<b>Fragmentaryzacja</b>	<i>Kryzys nie może dotknąć wszystkich składników organizacji dopóki są one niezależne i wyodrębnione</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I.I. Mitroff, *Managing Crises Before ...op.cit.*, s. 47.

Według Professional Crisis Management Association (PCMA), funkcjonowanie systemu działań antykryzysowych powinno dawać efekty przynajmniej w czterech wymiarach:<sup>3</sup>

- **wymiar I – zapobieganie kryzysom – prewencja,**
- **wymiar II – zapobieganie eskalacji kryzysu – de-eskalacja,**
- **wymiar III – interwencja w fazie właściwej kryzysu – interwencja właściwa,**
- **wymiar IV – działania łagodzące i „wyciszające” efekty kryzysu – interwencja pokryzysowa.**

Tabela 3

System działań antykryzysowych w czterech wymiarach

<b>Wymiar</b>	<b>Działania</b>
<b>Prewencja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „business planing”</li> <li>- określenie słabych stron i zagrożeń</li> <li>- systematyczne monitorowanie przebiegu działalności gospodarczej</li> <li>- systematyczna korekta założeń biznes planu</li> <li>- systematyczny controlling wyników ekonomicznych</li> </ul>
<b>De-eskalacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilizowanie organizacji</li> <li>- powołanie sztabu antykryzysowego – nadanie kompetencji i odpowiedzialności</li> <li>- przygotowanie programu działań antykryzysowych</li> <li>- działania racjonalizujące rachunek ekonomiczny</li> <li>- przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom wewnątrz organizacji</li> <li>- właściwy system bieżącej informacji</li> <li>- system motywacji w kierunku poprawy wydajności</li> <li>- system komunikacji z mediami</li> </ul>
<b>Interwencja właściwa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostosowanie organizacji pracy do sytuacji kryzysowej</li> </ul>

<sup>3</sup> [www.pcma.com](http://www.pcma.com)

	- <i>mobilizacja właściwych zasobów do opanowania konsekwencji kryzysu</i>
<b>Interwencja pokryzysowa</b>	- <i>działania na rzecz przywrócenia normalnego trybu funkcjonowania organizacji</i> - <i>usuwanie skutków kryzysu</i> - <i>zamknięcie – sprawozdanie ze skutków kryzysu</i> - <i>wykorzystanie doświadczeń w celu zabezpieczenia przyszłości</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Introduction to Professional Crisis Management, [www.pcma.com](http://www.pcma.com)

## KOMPONENT II: SZTAB ANTYKRYZYSOWY

*„... W królestwie ślepoty, jeden widzący jest królem”.*  
Desiderius Erasmus

Kryzys w przedsiębiorstwie, nawet jeśli w żadnej jego części nie był zawiniony przez kierownictwo, nadwyręza zaufanie do niego. Pogarszająca się atmosfera na zewnątrz i wewnątrz organizacji powoduje, że dotychczasowe kierownictwo staje przed poważnym wyzwaniem – wyzwaniem wyprowadzenia firmy z kryzysu. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwami zachodnimi bardzo często zadanie to zostaje powierzone zewnętrznej firmie lub osobie, pełniącej funkcję zarządcy antykryzysowego. Rozwiązanie takie bardzo często eliminuje problemy związane ze zmianą stylu zarządzania czy zmianami w kulturze organizacyjnej. Jak wykazano wcześniej, czym bardziej palący i nagły jest kryzys tym bardziej pożądaną jest silne scentralizowanie władzy w procesie zwalczania kryzysu. Ze względu na konieczność podejmowania szybkich, reaktywnych decyzji, demokratyczne style zarządzania mogą się okazać szkodliwe a przynajmniej przedłużające okres poprawy sytuacji. Postulat zatrudnienia zarządcy kryzysowego z zewnątrz nie jest jednak bezwzględny. Naczelną zasadą skutecznego zarządzania antykryzysowego jest jednak zapewnienie kompetentnego zarządu. Jeżeli wymóg ten może być spełniony przy utrzymaniu dotychczasowego kierownictwa, należy rozważyć taką ewentualność. Wewnętrzna kadra kierownicza ma oczywiście przewagę nad zewnętrznym konsultantem, polegającą na doskonałej znajomości sektora i przedsiębiorstwa. Z kolei zewnętrzny zarządca wykazuje się absolutną niezależnością, w związku z czym łatwiej jest w stanie przeforsować rozwiązania dla których brak akceptacji czy wsparcia. Dodatkową zaletą zewnętrznego konsultanta jest dość oczywisty wzrost optymizmu i wiary organizacji w uzdrowienie, podczas gdy w przypadku kryzysów zwalczanych przez dotychczasowe kierownictwo, często mamy do czynienia z utratą wiary w powodzenie programu naprawczego. Fakt ten jest efektem odmiennej orientacji tradycyjnego menedżera i menedżera kryzysowego. Menedżer kryzysowy charakteryzuje się defensywnością postępowania, jest skoncentrowany na uzdrowieniu i odnowie przedsiębiorstwa w stosunkowo krótkim okresie. Tymczasem menedżer tradycyjny pozostaje stale pod presją wskaźników i powiększania wartości firmy, jest niechętny wszelkim zmianom i co najważniejsze demonstruje myślenie liniowe, nie uwzględniające możliwych wariantów wyboru<sup>4</sup>. Porównanie cech menedżera kryzysowego i tradycyjnego zawiera tabela 4.

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat: S. Slatter, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy ...op.cit., s. 139.

Cechy menedżera tradycyjnego i kryzysowego

kryterium	MENEDŻER TRADYCYJNY	MENEDŻER KRYZYSOWY
➤ <i>Cel działania</i>	➤ <i>Wzrost wartości firmy</i>	➤ <i>Przetrwanie i uzdrowienie</i>
➤ <i>Koncentracja na</i>	➤ <i>Udział w rynku / stopa wzrostu</i>	➤ <i>Rentowność / płynność</i>
➤ <i>Styl myślenia</i>	➤ <i>Myślenie liniowe – kontynuacja dotychczasowej strategii</i>	➤ <i>Myślenie wielowariantowe – strategię defensywną</i>
➤ <i>Styl kierowania</i>	➤ <i>Zdecentralizowany</i>	➤ <i>Scentralizowany</i>
➤ <i>Postawa wobec zmian</i>	➤ <i>Niechętny zmianom</i>	➤ <i>Inicjator zmian</i>
➤ <i>Umiejętności</i>	➤ <i>Dobry strateg w warunkach stabilizacji</i>	➤ <i>Dobry strateg w warunkach złej koniunktury</i>

Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od decyzji o powierzeniu zarządu aktualnemu kierownictwu, czy zleceniu zarządu na zewnątrz, proces zarządzania kryzysem powinien opierać się na następujących zadaniach kierowniczych<sup>5</sup>:

- zapewnienie bieżącej zdolności płatniczej;
- dokonanie odpowiednich korekt w strukturze i proporcjach aktywów i pasywów;
- uruchomienie tzw. cichych rezerw (np. sprzedaż nieruchomości);
- zwolnienie członków dotychczasowego kierownictwa;
- negocjacje w zakresie restrukturyzacji zadłużenia;
- redukcja zatrudnienia;
- sprzedaż nierentownych jednostek biznesu;
- selekcja zdolnych pracowników;
- wykorzystanie efektów synergicznych;
- wypracowanie długofalowej strategii.

Zakres czynności związanych z przeprowadzeniem programu naprawczego powoduje konieczność skierowania maksimum kompetencji do ścisłego sztabu kierującego walką z kryzysem. Grupa podejmująca decyzje powinna być zatem stosunkowo nieliczna, posiadać klarownie sformułowane kompetencje wraz z ich podziałem. Dodatkowo, istotną cechą działania sztabu antykryzysowego jest konieczność działania pod presją czasu i wyników, w związku z czym sztab antykryzysowy powinien zagwarantować podejmowanie decyzji bardzo wysokiej jakości. Niemalą rolę odgrywa tutaj skłonność grupy decyzyjnej do krytycznego spojrzenia na organizację oraz swoista odwaga decyzyjna.

W praktyce sztab antykryzysowy skupia funkcje związane z analizą zjawisk kryzysowych w organizacji i jej otoczeniu, przygotowuje projekty decyzji antykryzysowych oraz zajmuje się ich wdrożeniem, realizacją i kontrolą. Oznacza to, że sztab antykryzysowy może działać w zastępstwie normalnego zarządu lub też pomimo szczególnej sytuacji pełnić jedynie funkcje wspierające. W tym drugim przypadku, zespół działający w sztabie pełni funkcje opiniotwórcze i doradcze. Wymaga to jednak precyzyjnego określenia zasad współdziałania sztabu z dotychczasowym kierownictwem firmy. W praktyce dopuszcza się nawet rozwiązania, w których funkcje projektowe pełnią

<sup>5</sup> Podaję za: Uzdrowiciele przedsiębiorstw, „Zarządzanie na świecie” 1996, nr 2.



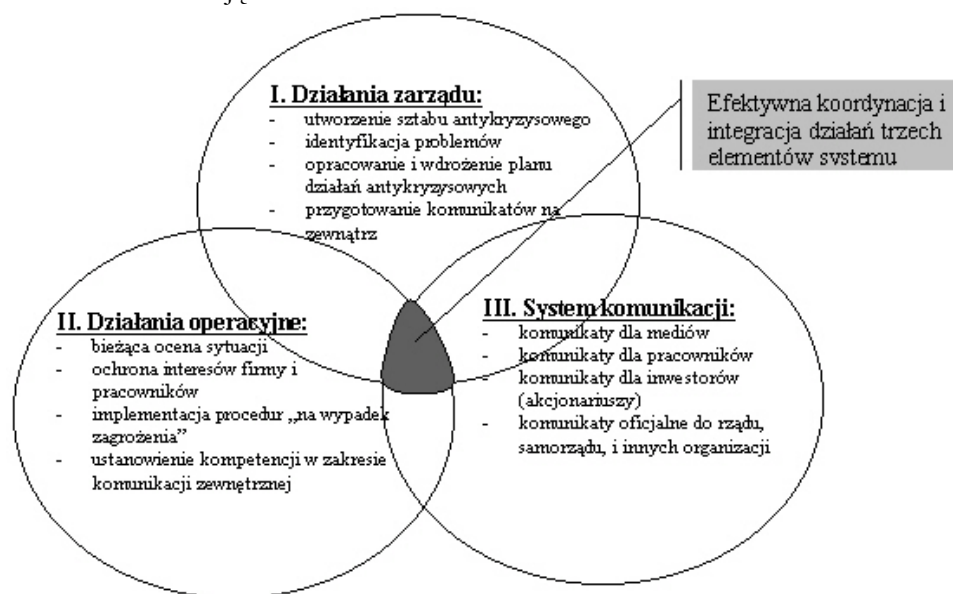
równoległe dwa zespoły – dotychczasowy zarząd i sztab specjalnie powołany do zwalczania kryzysu<sup>6</sup>. Wydaje się jednak, że rozwiązanie pierwsze, polegające na skierowaniu absolutnej władzy do sztabu antykryzysowego ma tę przewagę, że prowadzi w efekcie do całkowitej redefinicji celów i stylów zarządzania organizacją, co jest szczególnie pożądane w warunkach ostrego, palącego kryzysu.

Działania sztabu antykryzysowego powinny być efektem zintegrowanego planu współdziałania trzech elementów funkcjonujących w każdej organizacji, a mianowicie:

- **element I – działania zarządu**
- **element II – działania szczebli operacyjnych**
- **element III – wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja**

Powołując się na doświadczenia ekspertów ICM, można ogólnie scharakteryzować na czym ma polegać pakiet działań sztabu antykryzysowego, działań w obliczu pogarszającej się sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej firmy, której towarzyszy żywe zainteresowanie mediów tymi problemami. Zakres działalności grupy antykryzysowej przedstawia rysunek 4.

Jak wynika z poniższego schematu, sztab antykryzysowy powinien odpowiadać za integrację i koordynację działań w trzech sferach: decyzji zarządu, działań operacyjnych i systemu komunikacji. Oznacza to, że grupa odpowiedzialna za przeprowadzenie programu naprawczego musi koncentrować swoje działanie na odpowiednim doborze środków strategicznych i operacyjnych oraz umiejętnym sterowaniu informacją.



Rysunek 4. Zakres oddziaływania sztabu antykryzysowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://crisisexperth.com/images/circles2.gif>.

<sup>6</sup> Zob. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa ...op.cit.*, s. 95.

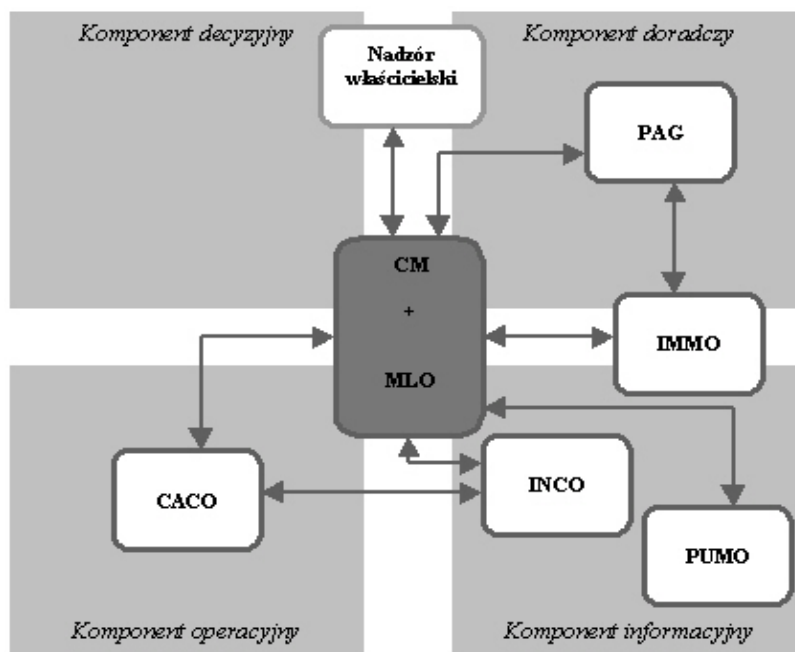
Nieznacznie odmienne spojrzenie na zakres działania sztabu czy kierownictwa antykryzysowego przedstawia R. Heath<sup>7</sup>. Według niego odpowiedzialność za efekty zarządzania kryzysem powinna być rozłożona funkcjonalnie. Stąd R. Heath wymienia następujące ogniwa sztabu antykryzysowego<sup>8</sup>:

- menedżer ds. kryzysu (Crisis Management – CM),
- biuro kontaktów (Managerial Link Office – MLO),
- biuro koordynacji (Command and Co-ordination Office – CACO),
- biuro informacji (Information Collation Office - INCO),
- biuro public relation i mediów (Public and Media Office – PUMO),
- biuro zarządzania wizerunkiem (Image Management Office – IMMO),
- grupa doradcza (Principal Advisory group – PAG).

Tak zdefiniowane ogniwa sztabu antykryzysowego składają się na system współdziałania czterech komponentów zakresu funkcjonowania sztabu. Są to:

- komponent decyzyjny,
- komponent operacyjny,
- komponent informacyjny,
- komponent doradczy.

Struktura taka, opisana w literaturze jako „struktura muszli” w zarządzaniu kryzysem, łączy w sobie elementy zarządzania wewnętrznego przez kierownictwo firmy z zarządzaniem zewnętrznym – tutaj komponent doradczy. Strukturę muszli w zarządzaniu kryzysem wraz z systemem powiązań funkcjonalnych między poszczególnymi komórkami przedstawia rys. 5.



<sup>7</sup> R. Heath, Crisis Management for Managers and Executives. Business Criseses – the Definitive Handbook to Reduction, Readiness, Response and Recovery, Financial Times Pitman Publishing, London 1998, s. 240.

<sup>8</sup> Tamże, s. 240

<p><i>CM</i> - menedżer ds. kryzysu <i>MLO</i> - biuro kontaktów <i>CACO</i>- biuro koordynacji <i>INCO</i> - biuro informacji <i>PUMO</i> - biuro public relation i mediów <i>IMMO</i> - biuro zarządzania wizerunkiem <i>PAG</i> - grupa doradcza</p>
---

Rysunek 5. „Struktura muszli” w zarządzaniu kryzysem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Heath, Crisis Management for Managers and Executives... op.cit, s. 240.

Powołanie członków do sztabu antykryzysowego powinno podlegać określonej selekcji kandydatów pod kątem ich kompetencji zawodowych i cech osobowościowych. Zdolność zespołu do radzenia sobie z wyzwaniami procesu naprawczego można zbadać w oparciu o następujące kryteria oceny<sup>9</sup>:

- Czy zespół i jego członkowie uzmysławiają sobie trudności, które przed nimi stoją;
- Czy w zespole panuje zgodność co do podjęcia wszystkich niezbędnych działań związanych ze zwalczaniem kryzysu;
- Czy w zespole jest przywódca, który skoncentruje działania i zasoby firmy wokół celu przetrwania;
- Czy zespół współdziałał ze sobą wcześniej, jak efektywnie;
- Czy są jakieś braki w zespole, które mogą być uzupełnione kadrą wewnętrzną lub zewnętrzną;
- Czy zespół jest świadom konieczności zrównoważenia celów krótkoterminowych (przetrwanie) z celami długoterminowymi (rozwój);
- Czy w zespole panuje atmosfera szczerego i wzajemnego wsparcia, czy istnieje groźba konfliktów i podziałów;
- Czy przepływ informacji jest sprawny i zrozumiały dla członków zespołu.

### **KOMPONENT III: UDZIAŁOWCY SYTUACJI KRYZYSOWEJ**

Istota kryzysu przedsiębiorstwa objawia się przede wszystkim w zakłóceniach funkcjonowania firmy, ale także w naruszeniu interesów określonych osób i grup interesu, związanych z przedsiębiorstwem na bazie różnorodnych relacji. Wspomniane osoby i grupy interesu stają się więc – często niezależnie od ich woli i nieświadomie – udziałowcami sytuacji kryzysowej. Udziałowcami są więc wszystkie podmioty gospodarcze i instytucjonalne zaangażowane bezpośrednio lub pośrednio w działanie firmy i w związku z tym są zainteresowane przebiegiem działań antykryzysowych. Można mówić o różnych typach udziałowców oraz różnych relacjach łączących ich z organizacją. Uogólniając tę charakterystykę, zasadniczo można wyróżnić dwie grupy udziałowców sytuacji kryzysowej:

<sup>9</sup> Por. S. Slatter, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, WIG Press, Warszawa 2001, s. 140.

- **udziałowcy wewnętrzni** – akcjonariusze (udziałowcy, właściciele), kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe, itp.;
- **udziałowcy zewnętrzni** – instytucje finansujące, kooperanci, dostawcy, odbiorcy, władze centralne, władze lokalne, związki branżowe, związki konsumenckie, media, itp.

Grupy te różnią się między sobą charakterem związku z firmą oraz możliwościami oddziaływania na nią, a także interesami. Właśnie problem rozbieżności i antagonizmów między interesami różnych grup udziałowców, może stanowić potencjalne zagrożenie dla sprawnego przebiegu procesu uzdrawiania firmy.

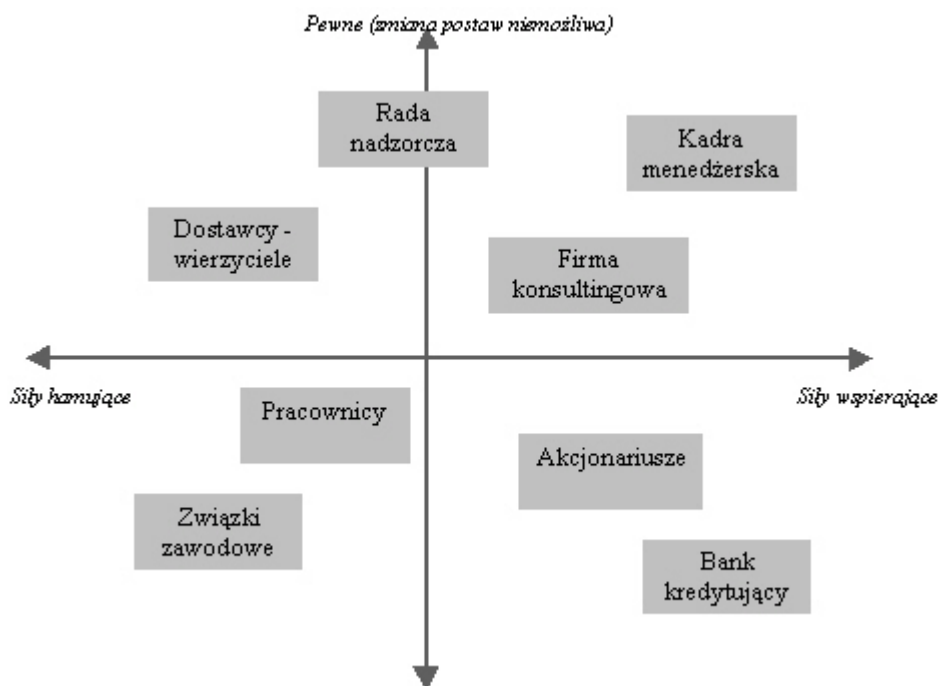
Najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia celu zarządzania antykryzysowego mają te grupy interesu, które w sposób bezpośredni są powiązane z kryzysem, bądź to jako jego przyczyny, bądź jako główni „odbiorcy” negatywnych skutków. I tak, jeżeli kryzys ma pochodzenie wewnętrzne i wynika głównie z nieporozumień w relacjach pracodawca, pracownicy, główną grupą udziałowców, którzy wpływają na kształtowanie sytuacji przedsiębiorstwa są grupy pracownicze i związki zawodowe. Z kolei, w przypadku gdy kryzys ma wyraźny charakter kryzysu finansowego – główne znaczenie w procesie naprawczym będą miały relacje z dawcami kapitału (np. akcjonariusze, instytucje finansujące). Należy wspomnieć również o bardzo istotnym przypadku kryzysu medialnego, który często jest wynikiem zamierzonych lub niezamierzonych działań firmy, powodujących spadek społecznego zaufania do niej. W tych przypadkach, kluczowym udziałowcem kryzysu są media, które w istocie determinują sposoby wyjścia z kryzysu i decydują o jego przebiegu.

Nie mniejsze znaczenie w procesie zarządzania kryzysem ma określenie rodzaju związków poszczególnych grup interesu z organizacją. Z punktu widzenia potrzeb i celów programów naprawczych, najistotniejsze są te grupy udziałowców, których wiąże z firmą stosunki finansowe. Chodzi tutaj o instytucje finansowe, banki, kredytodawców, wierzycieli itp. W praktyce, bardzo często od postawy i woli tej grupy interesu zależy kierunek procesu uzdrawiania firmy. Jak wskazano w rozdziale III, bezwzględny warunkiem powodzenia procesów restrukturyzacji, czy postępowania układowego jest zgoda wierzycieli na restrukturyzację czy odroczenie zadłużenia. Rzeczywisty kształt relacji z udziałowcami finansowymi staje się zatem bardzo poważnym wyzwaniem dla zespołu kierującego procesem naprawczym. Zadanie to może okazać się szczególnie trudne ze względu na charakter relacji z udziałowcami finansowymi w warunkach ostrego kryzysu. Bardzo częstym zjawiskiem bowiem jest interwencja otoczenia (najczęściej ze strony banku czy innej instytucji finansowej kredytującej), polegająca na celowym działaniu zaostrzającym przebieg kryzysu. W sytuacji takiej, w obliczu zagrożenia utraty wypłacalności, bank najczęściej odmawia firmie przedłużenia linii kredytowej, a nawet inicjuje zmiany w zarządzie firmy. Na zachodzie popularna jest procedura, w której bank „wypożycza” firmie specjalistę w zakresie restrukturyzacji finansowej. Praktyki mogą spowodować jednak utratę kontroli zarządu na sytuacją w przedsiębiorstwie. Stąd zaleca się, by kierownictwo firmy pogrążonej w kryzysie, utrzymywało inicjatywę poprawy i nie dopuściło do nadmiernego uzależnienia kierunku programu naprawczego od udziałowców zewnętrznych.

Cechą charakterystyczną każdej sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie jest spadek zaufania udziałowców kryzysu do kierownictwa firmy i co za tym idzie spadek wsparcia z ich strony. Towarzyszy temu narastający niepokój o losy przedsiębiorstwa i pesymizm w ocenie realnych szans poprawy. Często w poszczególnych grupach interesu

pojawia się przekonanie, że kierownictwo firmy stara się ukryć lub zafałszować niektóre informacje. W obliczu tych niepożądanych reakcji udziałowców kryzysu, centralnym elementem procesu zarządzania antykryzysowego musi być zarządzanie relacjami z udziałowcami. Zespół odpowiedzialny za działania naprawcze powinien dążyć do zaangażowania poszczególnych grup interesu w odbudowę firmy i poprawę jej wiarygodności zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz.

W tym kontekście, efektywne zarządzanie kontaktami i relacjami z udziałowcami kryzysu powinno opierać się na szczegółowej analizie ich wpływu na przebieg kryzysu i procesu naprawczego. W praktyce bowiem można mówić o tzw. siłach wspierających i hamujących rozwój sytuacji. O siłach (czynniki) wspierających można mówić w przypadku tych grup interesu, które deklarują swoje zaangażowanie, a często poświęcenie w walce z kryzysem organizacji. Z kolei w przypadku sił hamujących, mowa o tych udziałowcach kryzysu, którzy odmawiają współdziałania i w efekcie mogą tworzyć silne bariery dla planowanych działań naprawczych. Obok określenia kierunku oddziaływania różnych grup interesu, warto również oznaczyć stopień pewności ich zachowań. Ze względu na fakt, że elementem zarządzania sytuacją kryzysową powinno być między innymi świadome kształtowanie postaw udziałowców kryzysu, w analizie tej warto uwzględnić również potencjalne możliwości zmian zachowań. Przedstawione podejście do analizy znaczenia poszczególnych grup udziałowców kryzysu, pozwala na wykorzystania konkretnej techniki pozycyjnej. Ta z kolei pozwala na określenie szans realizacji zakładanego programu z punktu widzenia postaw udziałowców. Przykładowe pozycjonowanie znaczenia grup interesu dla procesu naprawczego prezentuje rys. 6.



Rysunek 6. Pozycjonowanie udziałowców kryzysu z punktu widzenia ich znaczenia dla procesu naprawczego – przykład hipotetyczny.

Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu podaje się różnorodne zasady, których należy przestrzegać w kształtowaniu kontaktów z udziałowcami kryzysu. Uogólniając je, należy wymienić przede wszystkim<sup>10</sup>:

- **Prostota i klarowność koncepcji** (Think stright – talk stright). Jasne formułowanie i prezentowanie opinii to najlepszy sposób, by złagodzić zniecierpliwienie i niepokój grup interesu. Często w warunkach kryzysu, firma po raz pierwszy otwarcie komunikuje strategię działania;
- **Utrzymywanie bieżącej komunikacji**. Chodzi o systematyczne i wyczerpujące sprawozdania z postępów procesu naprawczego. Udziałowcy muszą osiągnąć przekonanie, że firma dostarcza rzetelnych informacji na podstawie, których mogą wyrobić własne opinie na temat bieżącej sytuacji.
- **Otwarty styl zarządzania**. Wskazane jest pełne zaangażowanie grup interesu w proces zarządzania. Pamiętać jednak należy o racjonalnym rozkładzie kompetencji w grupie decyzyjnej.
- **Prowadzenie efektywnych negocjacji**. Podstawowym celem procesu negocjacyjnego jest uzyskanie wsparcia ze strony udziałowców niezbędnego do przeprowadzenia planowej restrukturyzacji czy programu naprawczego.
- **Uwzględnienie ludzkiego aspektu procesu**. Wszystkie zasady zarządzania relacjami z udziałowcami powinny opierać się na zasadach kształtowania stosunków międzyludzkich.
- **Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakty z udziałowcami**. Warto rozważyć desygnowanie specjalnego przedstawiciela firmy lub zewnętrznego doradcy, który będzie pełnił funkcje mediacyjne w kontaktach z udziałowcami.

---

<sup>10</sup> Szczegółowo problem opisują: S. Slatter, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy ...op.cit., s. 158 i dalsze; I.I. Mitroff, Managing Crises Before ...op.cit., s. 48 i 53-60..